



วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา
THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN GRANTED ROYAL AWARD
SCHOOL : AN ETHNOGRAPHIC RESEARCH

นางสาวดาวรรณ ถวิลการ

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2552

วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

นางสาวดาวรรณ ฤทธิการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2552

**THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN GRANTED ROYAL AWARD
SCHOOL : AN ETHNOGRAPHIC RESEARCH**

MISS DAWRUWAN THAVINKARN

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2009



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัยเชิงชาติพันธุ์
วรรณนา

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นางสาวดาววรรณ ถวิลการ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเดิม กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุมพล พูลภัทรชีวิน กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเดิม)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุมพล พูลภัทรชีวิน)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่่นมาตย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. 2552. วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัย
เชิงชาติพันธุ์วรรณา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ทวีชัย บุญเต็ม, ผศ.ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน
เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรม
องค์กร ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้น มีลักษณะวัฒนธรรมหลัก(dominant culture)
แบบเครือญาติ (clan culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร สำหรับการสร้างวัฒนธรรม
องค์กรนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทในการนำสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยกระบวนการ
สังคมประคอง ร่วมกับวิบุรุษ ประเพณี พิธีการ และเครือข่ายการสื่อสาร เมื่อมีบางวัฒนธรรมที่เป็น
อุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน ก็มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยการนำของผู้บริหาร
ร่วมกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ซึ่งมีปัจจัยและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงโดยวิเคราะห์สภาพภายนอก
ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน สภาพภายในและความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน แล้วกำหนดเป้าหมายการ
เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างและกำหนดทางเลือกโดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ผลดี
ผลเสีย ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม แล้วร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม
วางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติการตามแผน โดยเสริมแรงให้การเปลี่ยนแปลงนั้น
และติดตามประเมินผล สำหรับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนนั้น จะเกี่ยวข้องกับการ
เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล กลุ่ม
และองค์กร

การที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และสามารถดำเนินการสร้าง เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง
สืบทอดวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนได้นั้น เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียน
มีความผูกพันต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน นอกจากนี้ในการสืบทอด
วัฒนธรรมองค์กรนั้นกระบวนการกลุ่มร่วมและการคว่ำบาตรทางสังคม (social sanction) เป็น
กระบวนการที่มีส่วนร่วมในการสืบทอด และขัดเกลาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้มีความ
เข้มแข็ง เอื้อต่อการบริหาร ดำเนินงาน และความสำเร็จของโรงเรียน

Dawruwan Thavinkarn. 2009. **The Organizational Culture in Granted Royal Award**

School : An Ethnographic Research. Doctor Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khonkaen University.

Thesis Advisors : Asst.Prof. Dr. Thaveechai Bunterm,

Asst.Prof. Dr. Chumpol Poolpatarachewin

ABSTRACT

The research aimed to study the organizational culture in the granted royal award school on the characteristic, the establishment, the changing and the descent of organizational culture by employing the methodology of ethnographic research. The result of this research revealed that the granted royal award school in the specific research area possessed the dominant culture as the clan culture which was the strong culture and used as a base for creating the organizational culture. The school's director had an important role to bring about the establishment the organizational culture by implementing the process of the social globalization associating with heroes, tradition, ceremony, communication network. However, when certain culture emerged to obstruct the school's development, the changing of organizational culture was definitely undertaken by the administrator together with all school's personnel. The factors and the processes of change were shown as follows : the outside surroundings having an effect to school, the inside school surrounding, the simultaneous pressure, the goal of change determination, setting and determining the alternative by doing brainstorm and comparison and analyzing the good and bad chapters having an effect to the culture change, creating cultural vision, planning for changing practice, practicing according to the plan, stimulating for change as well as following and evaluating. The descent of school's organizational culture is concerned with the organizational culture learning of school' personnel through the method of self-learning, individual transmission, group transmission and organization transmission.

As the school has a strong culture which can offer the chance to create, change and descend the organizational culture, this is because most of the school's personnel are local people and used to be the school' alumni and these people have very strong relationship with their school as well as possess a sense of school belonging. Not only its own process, but the

personnel's group processing in school has an influence towards the descent of organizational culture also by using the means of social sanction to refine the organizational culture as in the proper form to support the school's achievement.

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จได้เพราะได้รับความเมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิชัย บุญเติม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ที่ได้ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้ใช้ ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ จากนั้นจึงได้ให้คำปรึกษา แนะนำจนเกิดประโยชน์กับผู้วิจัยในการ เรียนรู้ และผลลัพธ์คือ วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตามหลักสูตร ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยจึงกราบ ขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสองอย่างสูงยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ ที่กรุณาเป็น ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และคณาจารย์ที่ได้ส่งสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ทุกๆ ท่าน ที่ได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถสั่งสอนศิษย์ให้เกิดการเรียนรู้ และนำผลการเรียนรู้ไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในปัจจุบันและอนาคต และขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้สนับสนุนทุนในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการ บุคลากร และนักเรียนของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งผู้ปกครองและบุคลากรในอำเภอที่เป็นพื้นที่วิจัย ซึ่งได้ให้ข้อมูล ให้การดูแล ต้อนรับผู้วิจัย และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยอย่างดีมาก

ขอขอบพระคุณ นายพิทักษ์ เพิ่มศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนคำม่วง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา โรงเรียนต้นสังกัดของผู้วิจัย ที่ได้ให้โอกาสในการไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยถือว่าผู้วิจัย ไปราชการ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยซาบซึ้งใจ และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่ง

พลังความรักจากครอบครัวของผู้วิจัย ล้วนมีส่วนเกื้อกูลความสำเร็จในงานวิจัยครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณ นายประเด่น ถวิลการ นางละคร ถวิลการ นางกนิษฐา ถวิลการ และนางสาว คิตดาวรรณ ถวิลการ ที่ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด

ดาวรรณ ถวิลการ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
คำอุทิศ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย	6
3. คำถามการวิจัย	6
4. ขอบเขตของการวิจัย	6
5. นิยามศัพท์เฉพาะ	7
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
1. พัฒนาการของการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร	12
2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร	26
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวัฒนธรรม องค์กร	74
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร	94
5. แนวคิดเกี่ยวกับผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	101
6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา	108
7. กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	125
1. พื้นที่วิจัย	125
2. การเข้าสู่พื้นที่วิจัย	128
3. แหล่งข้อมูล	130

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. การเก็บข้อมูล	131
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	135
6. ระยะเวลาในการวิจัย	136
7. การนำเสนอผลการวิจัย	136
บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน	137
1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน	137
2. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน	159
3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	200
บทที่ 5 วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	203
1. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	206
2. บทสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	270
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	277
4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	286
5. การสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ	293
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	303
1. สรุปผลการวิจัย	303
2. อภิปรายผล	315
3. ข้อเสนอแนะ	332
บรรณานุกรม	335
ภาคผนวก	345
ภาคผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก	347
ภาคผนวก ข ภาพบริบทโรงเรียน และกิจกรรมของโรงเรียน	353
ประวัติผู้เขียน	371

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 มุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 2 แนวทางหลัก	35
ตารางที่ 2 สรูปแบบของวัฒนธรรมและความต้องการของสภาพแวดล้อม	56
ตารางที่ 3 รายละเอียดของการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการ บูรณาการภายใน	64

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ตัวแบบการจัดการวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Davis	16
ภาพที่ 2 ตัวแบบการธำรงรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Sathe	17
ภาพที่ 3 แหล่งวัฒนธรรมในองค์การตามทัศนะของ Owens	24
ภาพที่ 4 พัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Robbins	30
ภาพที่ 5 มิติของวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Lunenberg and Ornstein	47
ภาพที่ 6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Cameron and Quinn	57
ภาพที่ 7 วัฒนธรรมองค์การ 4 แบบตามทัศนะของ Daft	58
ภาพที่ 8 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Schein	67
ภาพที่ 9 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Siehl and Martin	69
ภาพที่ 10 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Rousseau	70
ภาพที่ 11 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Kotter and Heskett	71
ภาพที่ 12 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Kilmann, Saxton, and Serpa	71
ภาพที่ 13 เปรียบเทียบลักษณะขององค์การที่ยึดถือวัฒนธรรมองค์การต่างกัน	73
ภาพที่ 14 โครงสร้างขององค์การที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ตามทัศนะของ Griffin and Moorhead	75
ภาพที่ 15 กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Griffin and Moorhead	76
ภาพที่ 16 กระบวนการสังคมประกิดในองค์การตามทัศนะของ สุพิณ เกชาคุปต์	80
ภาพที่ 17 แสดงจุดการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมตามทัศนะของ Sathe	83
ภาพที่ 18 วงจรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การตามทัศนะของ Lunenburg and Ornstein	84
ภาพที่ 19 กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3 แบบ	91
ภาพที่ 20 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การตามทัศนะของ Moats	102
ภาพที่ 21 วัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การตามทัศนะของ Jenk	106
ภาพที่ 22 แผนที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	138
ภาพที่ 23 แผนที่จังหวัดร่มเย็นแสดงตำแหน่งของอำเภอเป็นสุข	138
ภาพที่ 24 การแต่งกายและวิถีชีวิตของชนเผ่าผู้ไทในจังหวัดร่มเย็น	152
ภาพที่ 25 แผนที่ที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่างๆ ในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม	163

สารบัญญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 26 อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม	164
ภาพที่ 27 ความพร้อมเพรียงในการแต่งกายในรูปแบบเดียวกันเพื่อร่วมกิจกรรมต่างๆ	168
ภาพที่ 28 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม	174
ภาพที่ 29 โครงสร้างกลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม	183
ภาพที่ 30 โครงสร้างและขอบข่ายงานกลุ่มบริหารงานทั่วไป	187
ภาพที่ 31 ระเบียบวินัยในการเข้าแถวร่วมกิจกรรมเคารพธงชาติของนักเรียน	208
ภาพที่ 32 กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	211
ภาพที่ 33 กิจกรรมตามพันธกิจของโรงเรียน	213
ภาพที่ 34 กิจกรรมตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	219
ภาพที่ 35 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม	221
ภาพที่ 36 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนากิจกรรมทุกด้านอย่างมีส่วนร่วม	227
ภาพที่ 37 ความพร้อมเพรียงของบุคลากรในการแต่งกายและการร่วมกิจกรรม	232
ภาพที่ 38 บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่างของโรงเรียน	235
ภาพที่ 39 ศาลเจ้าพ่อคู่บ้านคู่เมืองของคนอำเภอเป็นสุข	246
ภาพที่ 40 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพิธีกรรมหรืองานพิธีของโรงเรียน	247
ภาพที่ 41 วางแผนจัดทำหลักสูตรบูรณาการ โดยครูทุกคนมีส่วนร่วม	249
ภาพที่ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม	253
ภาพที่ 43 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	276
ภาพที่ 44 กระบวนการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	281
ภาพที่ 45 วงจรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	287
ภาพที่ 46 กระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	297
ภาพที่ 47 ภาพรวมของลักษณะวัฒนธรรมองค์การ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	299

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคม เป็นพฤติกรรมที่มนุษย์กำหนดมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในแง่ขององค์การวัฒนธรรมองค์การ คือ รากฐานของการเข้าใจองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่ง ในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ ในงานความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่องานและต่อองค์การ ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การในที่สุด เป็นการสร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ เป็นหัวใจที่หล่อหลอม บุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังทำงานสุดชีวิต (Schein, 1999)

วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมอย่างแพร่หลายของการบริหารในปัจจุบันและเป็น องค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้เพราะ “วัฒนธรรม” เป็นเสมือนจิตใจ ขององค์การ เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออกและตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม บ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์และความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นองค์การต่างๆ จะต้องมีการพัฒนา วัฒนธรรมองค์การขึ้นเป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์การแตกต่างกันไป ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมย่อยหลายๆ อย่างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ และมี ผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ โดยเอื้ออำนวย หรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ (สมโภชน์ นพคุณ, 2541)

วัฒนธรรมองค์การนั้นทำหน้าที่ที่สำคัญ คือ รวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่น รู้วิธีการในการ เกี่ยวข้องและติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์การเพื่อ ความภาคภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน และช่วยให้องค์การปรับตัวได้ทันกับ สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การตั้งอยู่ (วรนารถ แสงมณี, 2544)

วัฒนธรรมองค์การไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรแต่สมาชิกสามารถ รับรู้และได้รับทราบจากความรู้สึกร่วมกันของตนเองเป็นอย่างดีถึงความเป็นส่วนหนึ่งที่มีต่อองค์การได้ สมาชิกทุกคนภายในองค์การได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของวัฒนธรรมเหล่านี้ วัฒนธรรมองค์การนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสม เป็นสิ่งที่สมาชิกตระหนักถึง สมาชิกจะเรียนรู้วัฒนธรรมจากการติดต่อ สัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การนั้นเกิดขึ้นก็ด้วยเหตุผลที่จะช่วยให้แนวทางปฏิบัติของ องค์การเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนให้องค์การประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ภายใต้เงื่อนไขของ

สภาพแวดล้อมในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การมีทั้งคุณและโทษ เป็นสิ่งที่มีวิภูจักรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ (Schein, 1992) ทั้งนี้ กิตติ บุนนาค (2538) ก็มีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินชีวิตของคนในประชาคมสามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ ตามสภาพแวดล้อมและความเจริญต่างๆ ซึ่งเป็นลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่รู้สีกตัวหรือตั้งใจก็ได้ สอดคล้องกับ พัฒนิจ โกลยจนาท (2547) ที่ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การว่า จะต้องค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการปรับตัวทีละขั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งและความสับสนในองค์การ นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นคำที่แสดงถึงลักษณะร่วมกันภายในองค์การ แสดงถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์การนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เป็นอำนาจนิยมหรือเป็นประชาธิปไตยนิยม

Alvesson (1994) ได้กล่าวถึงเหตุผลของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์การเป็นวิธีสำหรับส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และประการที่สอง วัฒนธรรมองค์การเป็นจุดของการเข้าไปสู่ความเข้าใจอย่างกว้างๆ และเป็นการสะท้อนภาพชีวิตและงานในองค์การ วัฒนธรรมมีบทบาทในการบริหารงานในโรงเรียน ในลักษณะของค่านิยม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังนั้นการบริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงเหตุและผลต่างๆ ที่ทำให้เกิดระบบบริหาร ตลอดจนเข้าใจว่า “ทำไมหลักการอย่างหนึ่ง แต่มีการปฏิบัติตัดสินใจในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักการ” การเข้าใจวัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจปัญหาของการบริหารที่แท้จริงนั่นเอง และนอกจากนี้ Schein (1996) ได้อธิบายถึงสาระสำคัญของค่านิยมในระดับวัฒนธรรมองค์การว่า องค์การจะอยู่รอดและก้าวหน้าได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวบรรลุเป้าหมาย บูรณาการส่วนต่างๆ ของคนเข้าด้วยกัน และเป็นที่ยอมรับของประชาชนรวมทั้งองค์การอื่น โดยมีความสามารถที่สำคัญ คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การ ความสามารถในการบูรณาการส่วนต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกันและมีสิทธิในการอยู่รอดและการได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2001) ยังได้จำแนกระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นสามระดับพิจารณาจากระดับที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรมไปสู่ลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ ระดับที่แสดงถึงนัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์การ (tacit assumption) ระดับที่เป็นค่านิยม (values) และระดับที่เป็นปทัสถาน (norms) ส่วน Griffin and Moorhead (2007) ได้เสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารวัฒนธรรมองค์การว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ใช้วัฒนธรรมที่มีให้เกิดประโยชน์มากที่สุด 2) ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการสังคมประภคิต และ 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กรพึงพอใจนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งประกอบไปด้วย มิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นสัจการแห่งตน มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น และมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ ที่บ่งบอกถึงความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องประกอบไปด้วย การรักงาน ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัย รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความสามัคคี ในทางตรงกันข้ามถ้าวัฒนธรรมมีลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว คือ เน้นการแข่งขัน เน้นอำนาจ เน้นความขัดแย้ง และเน้นความสมบูรณ์แบบ หรือลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา คือ เห็นพ้องด้วยการยึดกฎระเบียบแบบแผนเข้มงวด เน้นการพึ่งพาผู้อื่น และเน้นการหลีกเลี่ยง จะเกิดเป็นความอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้านผลผลิตและการพัฒนาองค์กร (พัฒนิจ โภชญนาท, 2547)

วัฒนธรรมมีความสำคัญกับองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้นหากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ก็จะมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบนั้น นอกจากนั้นยังจะส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีต่อการกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย นั่นก็จะหมายความว่า องค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรตามประเภทที่ถูกนำมาใช้อย่างเข้มแข็งนั้น (Hoy & Miskel, 2001; Lunenberg & Ormstein, 2000; Ubben และคณะ, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กร ยังมีความสำคัญในการจัดระเบียบในองค์กร ถ้าสมาชิกเรียนรู้เข้าใจ และยอมรับวิถีคิด วิถีทำงานที่องค์กรคาดหวัง สมาชิกก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวก็จะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่ม ให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียม บรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องตระหนักและรู้ถึงลักษณะวัฒนธรรม และทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตน เมื่อรู้ว่าจัดอยู่ในวัฒนธรรมลักษณะใด ก็จะมีความคิดชัดเจนว่าจะต้องทำงานอย่างไร จึงจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นอีกแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร นำมาประกอบการตัดสินใจในการสรรหาบุคลากรให้เข้ากันได้กับองค์กร เป็นแนวทางในการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นปัจจัย

เกื้อหนุนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวหน้าต่อไป (มาฆะ ภูจินดา, 2550)

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการตัดสินใจ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การตีความสภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน สร้างความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพในการปฏิบัติงาน ผลผลิตและการปรับตัวต่อองค์กร เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งอาชีพของบุคคล อาจมีผลกระทบจากระดับความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมที่ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์กรด้วย (Robbin, 1997)

องค์กรทางการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สะท้อนกลับมาทำให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษานั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรใดเป็นอย่างไร คุณได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนย่อมคุณได้จากพฤติกรรมการเรียนการสอนของครูอาจารย์และนักเรียน พฤติกรรมการสอนของครูเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อการเรียนการสอนโดยตรง และเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของวัฒนธรรมภายในโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้น ซึ่งในระดับโรงเรียนนั้นวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน(พร พิเศษ, 2546) นอกจากนี้ Sergioivanni (2001) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (school purposes) การมอบอำนาจ (empowerment) การตัดสินใจ (decision making) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of community) ความไว้วางใจ (trust) ความมีคุณภาพ (quality) การให้การยอมรับ (recognition) ความเอื้ออาทร (caring) ความเที่ยงธรรม (integrity) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)

วัฒนธรรมเป็นตัวละครสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมการบริหารจำเป็นต้องตอบสนองต่อวัฒนธรรมและความแตกต่างกันของบุคคล การเข้าใจถึงวัฒนธรรมภายในโรงเรียนของฝ่ายบริหาร จะส่งผลให้พฤติกรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีผลสำคัญต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนในที่สุด (Sergioivanni & Starratt, 1993) โรงเรียนมีวัฒนธรรมซึ่งวัฒนธรรมเป็นผลรวมอันซับซ้อน ประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ อันเป็นผลจากการเป็นสมาชิกของสังคม

นักทฤษฎีองค์การได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมมาใช้ให้เกิดการพัฒนาองค์การ เพราะเชื่อว่าวัฒนธรรมสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่มคุณได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง การศึกษาวัฒนธรรมในมิติของพฤติกรรมเป็นมิติของวัฒนธรรมที่สามารถวัดได้ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์การได้ วัฒนธรรมองค์การ เป็นพื้นฐานการแสดงออกในพฤติกรรม ซึ่งมีผลต่อสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมในความคาดหวังจากกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ใช่เพียงการรับรู้ของวัฒนธรรมองค์การ แต่มีผลต่อกลุ่มขององค์การด้วย (Schein, 1992)

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรค และวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียน และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม และการที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะเป็นจุดศูนย์รวมพลังยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน ทุกคนเข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ทิศทางเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนมีโอกาส มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับ ให้ความไว้วางใจ โดยการมอบหมายกระจายอำนาจ ทุกคนรู้จักบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน เข้าใจถึงความหลากหลายของบุคลากร โดยรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้ความเอื้ออาทรดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้า ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ต่อทุกคนในการปฏิบัติงาน โดยการปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกัน สร้างค่านิยมให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทุกๆ คน ทุกคนเป็นเจ้าของ ทุกคนมีความพอใจเต็มใจ และตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ภายใต้วรรณธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน (กรีซ สืบสนธิ์, 2537) นอกจากนี้ Lunenburg and Ornstein (2000) ให้ข้อเสนอแนะว่าการบริหารวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา (develop) การธำรงรักษา (maintain) และการเปลี่ยนแปลง (change) โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจต้องอาศัยระยะเวลาเป็นปี หรือหลายปี แต่เพื่อการสร้างสรรค้วฒนธรรมองค์การที่เสริมสร้างต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของสมาชิกในองค์การและต่อความก้าวหน้าขององค์การ ก็ถือว่าเป็นภารกิจที่ท้าทายต่อความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร นโยบาย กระบวนการในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การบริหารจัดการในโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและการดำเนินงานในโรงเรียน นอกจากนี้

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ภายนอก เช่น ชุมชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่างมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โดยเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารและการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลที่บ่งบอกความสำเร็จของโรงเรียนอย่างครอบคลุมทุกด้าน โดยผู้วิจัยเลือกโรงเรียนเพื่อเป็นพื้นที่วิจัยแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 1 โรงเรียน เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นอย่างลึกซึ้ง ทั้งในด้านของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) ซึ่งเป็นวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งการพรรณนาและตีความพฤติกรรมของกลุ่มคน รวมถึงระบบทางสังคมหรือวัฒนธรรมของชุมชน หรือองค์กร โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย และเน้นการสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยผู้วิจัยจะฝังตัวอยู่ในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยและเสมือนเป็นบุคลากรในโรงเรียนนั้น ซึ่งจะทำได้ข้อมูลและ องค์ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานจากปรากฏการณ์จริง ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

3. คำถามการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งประเด็นคำถามการวิจัย คือ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ?

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจและให้คำอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่ยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะ จากมุมมองของคนในโรงเรียนนั่นเอง ไม่ใช่เป็นการทดสอบสมมติฐานของผู้วิจัย เน้นไปที่การเก็บข้อมูลเป็นรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างอย่างเจาะจง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความหมายและความสัมพันธ์ของการกระทำของมนุษย์และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยใช้วิธีการในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การจดบันทึกภาคสนาม (field note) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) โรงเรียนที่เลือกเป็นพื้นที่วิจัย จึงเป็น โรงเรียนที่มีลักษณะเฉพาะที่จะให้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้วิจัยต้องการทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกพื้นที่วิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทานเป็นหลัก ซึ่งทั้งนี้โรงเรียนที่เลือกวิชานั้นอาจได้รับรางวัลอื่นๆ ด้วย แต่เนื่องจากโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นมีเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ คุณภาพนักเรียน การบริหารหลักสูตรงานวิชาการ การบริหารการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และความดีเด่นของโรงเรียน โดยผู้วิจัยจะเข้าไปฝังตัวหรือเป็นบุคลากรคนหนึ่งในโรงเรียนที่ศึกษานั้น ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของโรงเรียนโดยศึกษาตั้งแต่ระดับสิ่งประดิษฐ์ ถึงแนวคิดค่านิยม และบรรทัดฐานต่างๆ ของโรงเรียน ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของการวิจัย โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจาก ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะของบุคลากร บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง บุคคลที่เป็นข้อยกเว้น วัฒนธรรม สัญลักษณ์ ความเชื่อ บรรทัดฐาน ธรรมเนียมประเพณี ระเบียบปฏิบัติ พิธีกรรมหรืองานพิธี หลักสูตรของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อนำไปสู่การเสนอข้อสรุปจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในพื้นที่วิจัย

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับคำศัพท์ของการวิจัยครั้งนี้ได้ตรงกัน จึงได้นิยามศัพท์ดังนี้

5.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานต่างๆ ของโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ทั้งที่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมหรือสิ่งที่เป็น

สังเกตเห็นได้ และสิ่งที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน
รางวัลพระราชทาน ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบ
ไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์
เอกสาร จากผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา
นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

5.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
ที่สามารถศึกษาได้จาก สิ่งประดิษฐ์ ค่านิยมและบรรทัดฐานของโรงเรียน ซึ่งแสดงออกทาง
พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร โดยแสดงให้เห็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน
เป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมหลักที่เข้มแข็งของโรงเรียน ซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียน

5.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการทำให้
เกิดวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและ
ภายนอกโรงเรียน

5.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมเดิมของโรงเรียน ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากร หรือไม่เอื้อต่อ
ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

5.5 การสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม
ที่ดีงาม และเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียน เอื้อต่อการอยู่ร่วมกัน และทำงานเพื่อบรรลุ
เป้าหมายของโรงเรียน โดยการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การนั้น
ยังคงอยู่ต่อไป

5.6 โรงเรียนรางวัลพระราชทาน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
ในเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเย็น (นามสมมติ) เขต 3 ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนรางวัล
พระราชทาน ในระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2550 ซึ่งผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 1 โรงเรียน ซึ่ง
โรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานการจัดการศึกษา 6 ด้าน
ดังนี้

5.6.1 คุณภาพนักเรียน หมายถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ส่งผลให้
นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
มีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

5.6.2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ หมายถึง การจัดการศึกษาของ
โรงเรียนในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี
เพื่อการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนและการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

5.6.3 การบริหารการจัดการ หมายถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้าน
การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การบริหารงบประมาณและการ
บริการ และการบริหารงานอาคารสถานที่

5.6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน หมายถึง การ
จัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษาและมีส่วนร่วม
ของโรงเรียน ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

5.6.5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของ
ผู้บริหาร คุณลักษณะของครู คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน และการบริหารงานบุคลากร

5.6.6 ความดีเด่นของโรงเรียน หมายถึง โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของ
สถานศึกษาและผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของโรงเรียน

5.7 วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา หมายถึง วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็น
การศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ เป็นวิธีการ
วิจัยที่เน้นปรากฏการณ์ทางสังคม และวัฒนธรรม โดยยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะ
เป็น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ จากมุมมองของคนในสังคมนั้นเอง ใช้วิธีการในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล ที่หลากหลาย เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม
การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร
เป็นลักษณะการศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก และผู้วิจัยนั้นถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของการเก็บ
รวบรวมข้อมูล ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลจากเหตุการณ์จริงและจากคนในพื้นที่ ผู้วิจัยจึงต้องเข้าร่วม
เป็นส่วนหนึ่งของคนในพื้นที่ เพื่อสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะให้ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้
ดังนี้

6.1 การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ด้วยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา จะทำให้ได้
ข้อค้นพบ และเป็นจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน รวมทั้ง
เกิดมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทที่ศึกษาและ
ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

6.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษานั้นทำให้เกิดกระบวนการทัศน์ทางความรู้ใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการศึกษาวรรณกรรมด้วยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนานั้น มักจะมีการศึกษาในชนกลุ่ม หรือชนเผ่าต่างๆ หรือองค์การทางธุรกิจ แต่แท้จริงแล้วทุกองค์การต่างมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ดังนั้นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพกับการศึกษาวรรณกรรมองค์กรในโรงเรียนจึงทำให้เกิดแนวทางการเรียนรู้และวิธีการรวบรวมข้อมูลจากทางสังคมวิทยาสู่การบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงและบูรณาการแนวคิดทฤษฎีทางสังคมวิทยาและการบริหารการศึกษาสู่การวิจัย ซึ่งจะทำการค้นพบข้อเท็จจริงจากทฤษฎีสู่การลงพื้นที่จริงมากที่สุดและอาจนำสู่การค้นพบแนวคิดทฤษฎีรูปแบบใหม่

6.3 โรงเรียนที่เป็นพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำผลการวิจัย เป็นตัวสะท้อนกลับให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเกิดความยั่งยืนต่อไป

6.4 เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดต่อกันได้ ดังนั้นโรงเรียนอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย สามารถนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้และเชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนของตนได้ เพื่อให้โรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพนักเรียนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา เป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในพื้นที่วิจัย เป็นวิธีการวิจัยที่เน้นปรากฏการณ์ทางสังคม โดยยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทศนะจากมุมมองของคนในสังคมนั้นเอง เน้นไปที่การเก็บข้อมูลเป็นรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างอย่างเจาะจง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความหมายและความสัมพันธ์ของการกระทำของมนุษย์และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นหลักในการรวบรวมข้อมูล ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา จึงเป็นการศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของ Schien (1992) ถือว่า การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาเป็นวิธีการวิจัยที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม เนื่องจากผู้วิจัยจะต้องศึกษาวิจัยภาคสนามเพื่อรวบรวมความรู้และข้อมูลตามความเป็นจริงในมิติต่างๆ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้ที่ลึกซึ้ง ความคิด ความหมาย ค่านิยมหรือความเชื่อของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ เน้นปรากฏการณ์ทางสังคมหรือวัฒนธรรมมากกว่าการทดสอบสมมติฐานของผู้วิจัย โดยการเก็บข้อมูลที่เป็นรายละเอียดของกรณีศึกษาอย่างเจาะลึก และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Creswell, 2008; Löwstedt & Stjernberg, 2006; สุภางค์ จันทวานิช, 2545)

การนำเสนอผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. พัฒนาการของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้าง การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ
5. แนวคิดเกี่ยวกับผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา
7. กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย

โดยจะกล่าวถึงเนื้อหารายละเอียดของแต่ละข้อตามลำดับดังต่อไปนี้

1. พัฒนาการของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

พัฒนาการของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีนักวิชาการในยุคสมัยต่างๆ ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยในระยะแรกเริ่มนั้น ยังมีนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การไม่มากนัก แต่ในระยะหลังจนถึงปัจจุบัน พัฒนาการของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นแพร่หลายมากขึ้น นักวิชาการแขนงต่างๆ ได้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การและมองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะพัฒนาองค์กร เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงนำเสนอประวัติและวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในแต่ละยุคสมัย ดังต่อไปนี้

1.1 ประวัติการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายแขนงได้ให้ความสนใจและทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น นักมานุษยวิทยา นักทฤษฎีองค์การ นักการศึกษา เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งยุคการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 3 ช่วง คือ

1.1.1 ช่วงกลางทศวรรษ 1920 – ทศวรรษ 1940

การวิจัยแรกที่นำไปสู่การค้นพบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ คือ การวิจัยทดลองทางการบริหาร ชื่อ Hawthorne Studies ขององค์การไฟฟ้าชื่อ Western Electric Company สหรัฐอเมริกา ระหว่างปี ค.ศ. 1924 – ค.ศ. 1932 แบ่งช่วงระยะเวลาการศึกษาออกเป็น 3 ช่วง ซึ่งในช่วงที่สามของ Hawthorne Studies ได้ผลการวิจัยว่า บรรทัดฐานภายในกลุ่มคนงาน เป็นกลไกทางสังคมที่คอยควบคุมพฤติกรรมการทำงานของคนงานนั้น เป็นการค้นพบที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นครั้งแรกที่นักวิชาการพบว่า องค์กรเป็นระบบสังคม ซึ่งมีวัฒนธรรม (บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ) คอยชี้แนะหรือกำกับความประพฤติของบุคคลากรให้อยู่ในกรอบที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาวิจัยในระยะสุดท้ายของ Hawthorne Studies เป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจองค์กรโดยใช้กรอบแนวคิดทางด้านวัฒนธรรม ผลจาก Hawthorne Studies นี้เองที่ทำให้ภาพพจน์ขององค์กรเปลี่ยนจากการที่เคยถูกมองว่าเป็นเครื่องจักร ดังเช่นที่นักทฤษฎียุคดั้งเดิม (classic) เปรียบเปรยไว้ มาเป็นการมองว่าเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง ซึ่งในยุค Hawthorne Studies หรือที่รู้จักกันในชื่อยุคกึ่งดั้งเดิม ภาพพจน์ของธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กรก็เปลี่ยนไปเช่นเดียวกัน จากที่นักทฤษฎียุคดั้งเดิมเคยมองว่า ธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กรเป็นสัตว์เศรษฐกิจนั้น ก็ถูกเปลี่ยนมามองว่า มนุษย์ในองค์กรเป็นสัตว์สังคมมากกว่า เพราะฉะนั้น พฤติกรรมของคนจึงสามารถศึกษาและเข้าใจได้ โดยดูจากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ภายในกลุ่ม (Trice & Beyer, 1993; Wright, 1994) ซึ่งข้อค้นพบของ Hawthorne Studies นี้ เป็นพื้นฐานสำคัญของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน

โดยสรุปแล้วการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในช่วงแรกยังมีน้อย และการศึกษาวุฒนธรรมองค์กรในยุคนี้เริ่มจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงงาน หรือบริษัททางธุรกิจ เป็นสำคัญ ซึ่ง สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้ระบุสาเหตุที่การศึกษาวุฒนธรรมองค์กรในยุคนี้ ยังมีน้อยอาจเป็นเพราะนักทฤษฎีองค์กร ยังไม่ได้สนใจแนวคิดวัฒนธรรมมากนัก ประกอบกับนักมานุษยวิทยาซึ่งสนใจศึกษาเรื่องวัฒนธรรมก็มุ่งแต่ศึกษาวัฒนธรรมของชนเผ่า หรือชุมชนขนาดเล็กที่โดดเดี่ยว ห่างไกลความเจริญ ไม่ได้สนใจศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรสมัยใหม่ ที่มีความซับซ้อนมากกว่า มีหน่วยงานและบุคลากรฝ่ายต่างๆ มากมาย ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์กร

1.1.2 ช่วงทศวรรษ 1950 – กลางทศวรรษ 1970

ในช่วงนี้มีนักวิชาการหลายท่านที่เสนอว่าควรมององค์การเป็นระบบสังคมหรือสิ่งมีชีวิต อันเป็นมรดกตกทอดทางความคิดจาก Hawthorne Studies

Selznich (1957 อ้างถึงใน Alvesson & Berg, 1992) ได้ข้อเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่บ้าง กล่าวคือ คุณลักษณะบางประการขององค์การที่ว่า เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนา เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ และเกี่ยวข้องกับค่านิยมนั้น ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนั้นยังได้ชี้ให้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่างองค์กรกับองค์การว่าองค์กรมีลักษณะเป็นเครื่องมือทางการบริหารหรือเป็นเรื่องทางเทคนิคเสียมากกว่าส่วนองค์การนั้นเป็นทั้งเครื่องมือ (เทคนิค) และเป็นทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมต่างๆ ของมนุษย์ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสนใจศึกษาสัญลักษณ์ในองค์การ โดยศึกษาเฉพาะภาษาที่ใช้และความหมายของมัน และยังสนใจศึกษาบทบาทของผู้นำในฐานะผู้กำหนดความหมายของเหตุการณ์อีกด้วย นอกจากนี้ Jaques (1951 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) ได้ศึกษาวิจัยมูลเหตุแห่งความเครียดของหมู่คนในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งข้อสรุปสำคัญของเขาพบว่า ชีวิตคนในโรงงานถูกกำหนดโดยความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตลอดเวลา ระหว่างโครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม และบุคลิกภาพของคนงาน การเปลี่ยนแปลงในปีจายข้อหนึ่งข้อใด จะทำให้ปีจายอื่นๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปด้วย โครงสร้างสังคมในโรงงาน หมายถึง เครือข่ายของบทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท บุคลิกภาพของคนงาน หมายถึง ลักษณะทางจิตวิทยาโดยรวมที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคลแต่ละคน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในโรงงานนั้น Jaques ให้ความหมายว่า “วัฒนธรรม เป็นวิถีคิดและวิธีการทำงานที่กลายเป็นธรรมเนียมและประเพณี ซึ่งสมาชิกไม่มากนักน้อยเห็นพ้องต้องกันและเป็นสิ่งที่สมาชิกใหม่ต้องเรียนรู้ และอย่างน้อยก็ยอมรับมันบางส่วน เพื่อที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนในองค์กร วัฒนธรรมโรงงานประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิค ซึ่งบุคคลใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นและเป็นสิ่งที่บุคคล

ยึดถือไว้เป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ” เป็นที่น่าสังเกตว่าความหมายของวัฒนธรรมในโรงงานของ Jaques มีลักษณะใกล้เคียงกับความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน คือ เป็นความคิด(วิถีคิด) และพฤติกรรม (วิธีการทำงาน) ที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นพ้องต้องกัน ในนิยามของเขายังพูดถึงลักษณะของวัฒนธรรมว่า เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และยอมรับมันบ้างเพื่อที่จะดำรงอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข นอกจากนี้เขายังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมในโรงงาน คือ ความรู้ ทัศนคติ ธรรมเนียม ลักษณะนิสัย ค่านิยม ระเบียบแบบแผนและข้อห้ามที่คนไม่ตระหนักถึง และจากการที่พบว่า ชีวิตคนงานในโรงงานถูกกำหนดโดยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ โครงสร้างสังคมในโรงงาน วัฒนธรรม และบุคลิกภาพ ส่วน Dalton (1959 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์, 2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารในองค์กร 4 แห่ง พบว่า วัฒนธรรมย่อย (subculture) ของกลุ่มต่างๆ ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากร เป็นบ่อเกิดแห่งความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆ เช่น ประณีประนอม หรือ ขัดแย้งของกลุ่มคนในองค์กรทั้ง 4 แห่งที่เขาศึกษา นอกจากนี้ Henry (1963 อ้างถึงใน Trice & Beyer, 1993) ได้ศึกษาโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นผู้ถ่ายทอดค่านิยมต่างๆ ให้แก่เด็กนักเรียน ค่านิยมที่ถูกถ่ายทอด ได้แก่ การรู้จักประหยัด ขยันหมั่นเพียร การแข่งขันเพื่อชัยชนะและการรู้จักรักษาความสะอาด และ Trice, Belasco, and Alutto (1969 อ้างถึงใน Trice & Beyer, 1993) ได้เฝ้าสังเกตการบริหารงานบุคคลขององค์กรสมัยใหม่ และได้แปลความหมายการบริหารงานบุคคลดังกล่าวว่ามีลักษณะเป็นวัฒนธรรมทางพิธีการ (culture rites) และงานพิธี (ceremonials) ภายในองค์กร นอกจากนี้ Turner (1971 อ้างถึงใน Alvesson & Berg, 1992) ให้ความสนใจวัฒนธรรมย่อยของอุตสาหกรรม ซึ่งเห็นว่า วัฒนธรรมย่อย เป็นความคิดและพฤติกรรมของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากคนกลุ่มอื่นหรือคนส่วนใหญ่ในสังคม Rohlen (1974 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์, 2540) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำแนวความคิดระเบียบวิธีวิจัยจากวิชามานุษยวิทยา มาศึกษาวิเคราะห์องค์กรสมัยใหม่ที่ซับซ้อน ด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าว Rohlen จึงใช้วิธีเก็บข้อมูล โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในธนาคารนั้นเป็นเวลา 11 เดือน เขาพบว่าการศึกษาศึกษาองค์กรสมัยใหม่ โดยใช้แนวคิดและวิธีการศึกษาจากวิชามานุษยวิทยาเป็นสิ่งที่กระทำได้ ซึ่งเขาได้ตั้งข้อสังเกตว่าไม่มีสิ่งใดที่จะสะท้อนหรือแสดงให้เห็นวิถีชีวิตของสังคมสมัยใหม่ได้ดีไปกว่าองค์กร เพียงแต่ว่าในเวลาที่มีการศึกษาศึกษาองค์กร โดยใช้แนวคิดและวิธีการทางมานุษยวิทยาเพื่อเสาะหาความหมายของพฤติกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นเท่านั้น

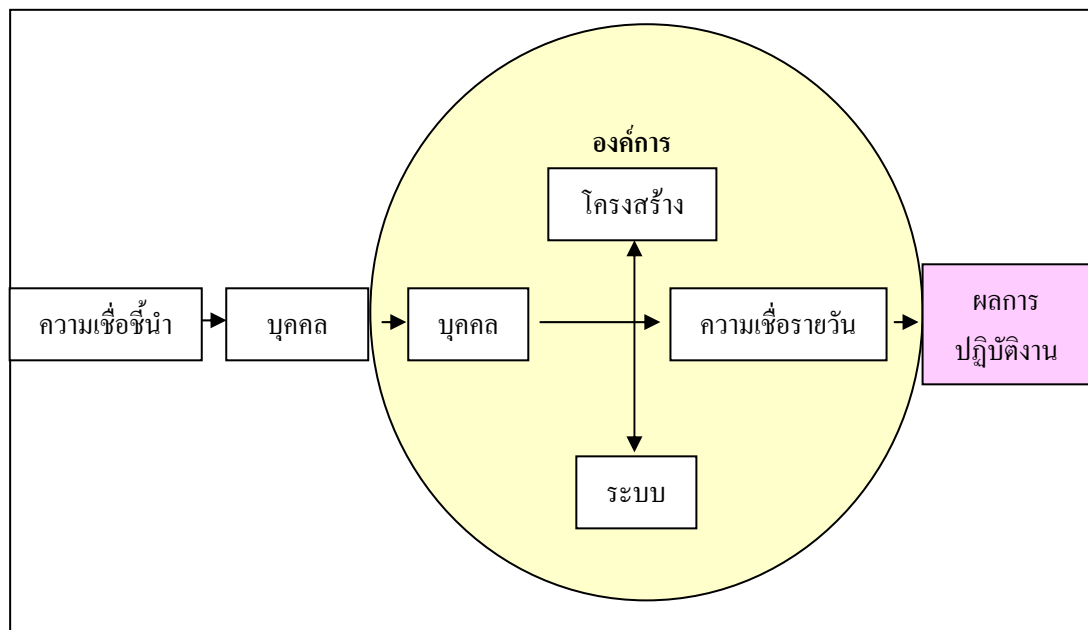
สรุปได้ว่าในยุคนี้มีนักวิชาการจากหลายสาขา ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรต่างๆ มากขึ้น ทั้งในโรงงานอุตสาหกรรม บริษัท ธนาคารและโรงเรียน โดยมองวัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งแนวคิด และพฤติกรรมที่แสดงออก

ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมย่อยในองค์กร และจะเห็นได้ว่าในยุคนี้ เริ่มศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมที่ถูกถ่ายทอดในโรงเรียน ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทางการศึกษา

1.1.3 ช่วงปลายทศวรรษ 1970 - ปัจจุบัน

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรได้รับความสนใจมากในช่วงนี้ ซึ่งมีงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรออกมามากขึ้น และมีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในช่วงนี้ ได้แก่ Pettigrew (1979) นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประจำ (boarding school) แห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ให้นักทฤษฎีองค์กรพิจารณา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์กรที่นักทฤษฎีองค์กรในอดีตละเลยหรือไม่ให้ความสนใจ Pettigrew ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นระบบความหมายที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับและเข้าใจร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นอกจากนั้นเขายังเสนอสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญซึ่งได้แก่ สัญลักษณ์ ภาษา อุดมการณ์ ความเชื่อ แนวปฏิบัติและความเชื่อดั้งเดิมภายในองค์กร ส่วน Allen and Kraft (1982 อ้างถึงใน Alvesson & Berg, 1992) มีมุมมองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกระบวนการภายในองค์กรที่คนไม่ตระหนักถึง และได้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นการรวมตัวกันอย่างแน่นแฟ้นของพลังภายในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งทำให้สมาชิกขององค์กรประพฤติปฏิบัติภายในแนวทางที่กำหนดไว้ ในทัศนะของพวกเขาพลังภายในกลุ่ม หรือองค์กรที่ทำให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติภายในกรอบ ก็คือบรรทัดฐานของกลุ่มนั่นเอง หรืออาจกล่าวได้ว่าหัวใจของวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองนี้ก็คือ บรรทัดฐานของกลุ่ม นอกจากนั้นพวกเขายังได้พัฒนามาตรวัดวัฒนธรรมองค์กร โดยมีบรรทัดฐาน 8 ชนิดเป็นดัชนีชี้วัด บรรทัดฐาน 8 ชนิดได้แก่ รางวัล พฤติกรรมที่ควรเอาเป็นแบบอย่าง ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่น การจัดการและทักษะในการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์กร นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม และการแบ่งปันส่วนทรัพยากร นอกจากนี้ Smircich (1983) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 แนวทางโดยพิจารณาจากพื้นฐานความคิดที่หยิบยืมมาจากทฤษฎีวัฒนธรรมในวิชามานุษยวิทยา ซึ่งแบ่งแนวการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 5 แนวทาง ได้แก่ การจัดการเปรียบเทียบ (comparative management) วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) การรับรู้และเข้าใจในองค์กร (organizational cognition) สัญลักษณ์นิยมองค์กร (organizational symbolism) และกระบวนการที่ไม่ตระหนักถึง (unconscious process) ซึ่งในสองแนวทางแรกนั้นมีมุมมองร่วมกันว่า วัฒนธรรมเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรมี หมายความว่า กลุ่มนี้เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์กรมีอยู่ ส่วนสาม

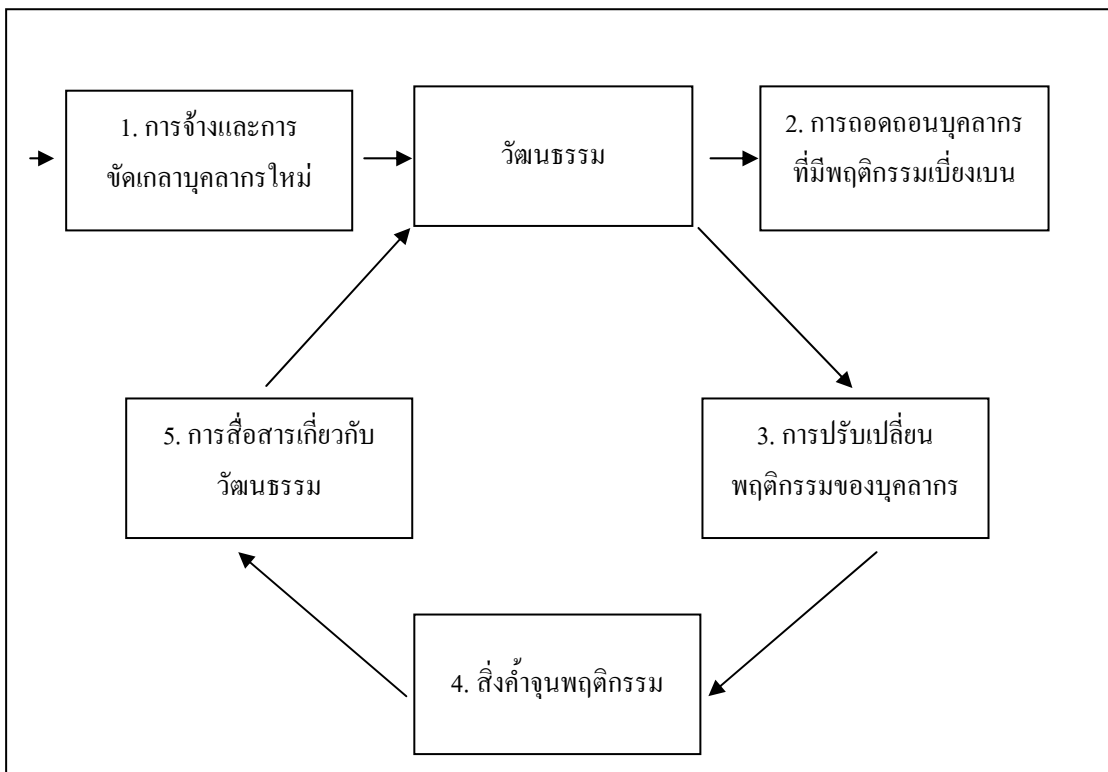
แนวทางสุดท้ายมีมุมมองร่วมกันว่า ตัวองค์กรคือวัฒนธรรม ซึ่งหมายความว่า กลุ่มนี้เชื่อว่าทุกสิ่งอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ดังนั้นจึงไม่สามารถแบ่งย่อยวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นตัวแปรตัวหนึ่งได้ Davis (1984) อ้างถึงใน Alvesson & Berg, 1992) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความเชื่อชี้นำ (guiding beliefs) และความเชื่อรายวัน (daily beliefs) ความเชื่อชี้นำเป็นสิ่งที่มีความสูงส่งกว่าความเชื่อรายวัน และเป็นสิ่งที่ให้แนวทางแก่ความเชื่อรายวัน ความเชื่อชี้นำเป็นความเชื่อหลักที่สำคัญและ ฝังแน่นอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานจึงไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง เขาเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดความเชื่อชี้นำ ส่วนความเชื่อรายวัน เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำทุกวัน และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป บุคลากรในระดับปฏิบัติการเป็นผู้กำหนดความเชื่อรายวัน นอกจากนั้นเขายังกำหนดตัวแบบในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย ตัวแบบของเขาประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ คือ ความเชื่อชี้นำ กลยุทธ์ บุคคล โครงสร้าง ระบบ ความเชื่อรายวัน และผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามทัศนะของ Davis

นอกจากนี้ Sathe (1985) ได้นำผลสรุปจากการศึกษามาให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการสืบค้นการธำรงรักษา และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรด้วยการเสนอตัวแบบในการสืบค้น และตัวแบบในการธำรงรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในตัวแบบสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร Sathe แนะนำให้ผู้บริหารสืบค้น โดยมองหาจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ได้แก่

อุปกรณ์เครื่องใช้รวมถึงการตกแต่งสำนักงาน (shared things) สิ่งที่คุณพูดคล้ายกัน (shared saying) สิ่งที่คุณทำเหมือนกัน (shared doings) และความรู้สึกที่คุณมีร่วมกัน (shared feeling) ในตัวแบบธำรงรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน หรือขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การจ้างและการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรใหม่ การถอดถอนสมาชิกขององค์การที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมองค์การ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรโดยใช้รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) สิ่งคำจูงพฤติกรรม (justifications of behavior) ซึ่งได้แก่ ค่านิยมและความเชื่อที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม และขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ การสื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรม ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการธำรงรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Sathe

Schein (1996) ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นแรกเขาชี้ให้เห็นว่าวิชาจิตวิทยาองค์การ (organizational psychology) กำลังวิวัฒนาการจากเดิม ที่เน้นการศึกษาวิเคราะห์ในระดับบุคคล มาสนใจการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มและองค์การมากขึ้น ผลก็คือเกิดแนวความคิดใหม่ๆ ที่ยืมมาจากวิชาสังคมวิทยา มานุษยวิทยาและจิตวิทยาสังคม มาใช้ศึกษาทำความเข้าใจองค์การมากขึ้น เช่น แนวความคิดเรื่องบทบาทบรรทัดฐานของคน ประเด็นที่สองเขาเห็นว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้นักวิชาการยังไม่เข้าใจผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การได้ดีเพียงพอ

เป็นเพราะระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยที่ใช้ กล่าวคือ เนื่องจากระเบียบวิธีเชิงปริมาณเป็นวิธีการศึกษาที่ นักวิชาการส่วนใหญ่คุ้นเคยมาตั้งแต่อดีต ทำให้นักวิชาการนิยมใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (สร้าง แบบสอบถามขึ้นมาวัดวัฒนธรรมองค์การ) ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ เขาเห็นว่าแนวคิด วัฒนธรรมองค์การเหมาะที่จะศึกษาทำความเข้าใจด้วยระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ เช่น การสังเกตอย่างมี ส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นต้น ประเด็นที่สาม ตัวองค์การอาจไม่ใช่เป็นหน่วย การศึกษา (unit of study) ที่เหมาะสำหรับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ เพราะองค์การประกอบด้วย บุคลากรที่มาจากสาขาอาชีพต่างๆ แต่ละกลุ่มสาขาอาชีพเป็นวัฒนธรรมย่อยวัฒนธรรมหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมในองค์การ จึงเป็นเพียงภาพบางส่วนของวัฒนธรรมของกลุ่มอาชีพต่างๆ เท่านั้น ประเด็น สุดท้าย เขาเตือนให้นักวิชาการตระหนักถึงความจริงที่ว่า แนวคิด ระเบียบวิธีการศึกษาและหัวข้อที่ ศึกษา ล้วนเป็นผลมาจากบริบท (context) และวัฒนธรรมในสังคมที่พวกเขาดำรงอยู่

ในประเทศไทย มีนักวิชาการที่สนใจและศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีทั้งงานวิจัย หนังสือ หรือบทความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น จงดี เดชากุลสม (2533 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) ได้เขียนบทความชื่อ “สู่วัฒนธรรมองค์การ” ซึ่งถือว่าเป็นบทความแรกของการ ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีหนังสือของ กริช สืบสนธิ์ (2535, 2538) ชื่อ “สร้างวัฒนธรรมให้องค์การ สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ” และ “วัฒนธรรมและ พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ” ซึ่งกล่าวถึงสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการสื่อสาร หรือถ่ายทอด วัฒนธรรมองค์การ เช่น ประเพณีปฏิบัติ เรื่องเล่า ตำนาน และวีรบุรุษขององค์การ เป็นต้น นอกจากนี้เนื้อหายังครอบคลุมถึงแนวทางในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ 4 แนวทาง ได้แก่ การ เรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล ผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม และผ่านการ ถ่ายทอดขององค์การ ส่วน อวยชัย ชบา (2538) ได้นำเสนองานเขียน ชื่อ “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม องค์การ” นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร และ บทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรม 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งคน แบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน และแบบมุ่งทีมงาน นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้เขียนหนังสือชื่อ “วัฒนธรรม องค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์” ซึ่งนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเพื่อ เป็นแนวทางในการวิจัยหรือศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ก็ ได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับวัฒนธรรมและความหลากหลายของวัฒนธรรม โดยนำเสนอแนวคิดของ วัฒนธรรมโดยทั่วไป และเน้นวัฒนธรรมในองค์การทางธุรกิจเป็นส่วนมาก นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับ ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิง สร้างสรรค์ ในหนังสือชื่อ “โรงเรียน การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการนำทฤษฎีทางวัฒนธรรมองค์การสู่การศึกษาวัฒนธรรมองค์การทางการ

บริหารการศึกษา และนอกจากนี้ก็ยังมีความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรออกมามากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ในปัจจุบัน นักการศึกษา และนักศึกษา ต่างก็เริ่มให้ความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น จะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงผลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์กร หรือต่อประสิทธิผลองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษานั้น นักการศึกษา หรือคนที่อยู่ในวงการศึกษาก็เริ่มให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่วนมากแล้วประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีมาจากองค์กรทางธุรกิจ ตัวอย่างงานวิจัยทางการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น สุพรรณิ สมานญาคี (2540) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ตรวจสอบเอกสาร และเปรียบเทียบผลของวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าโรงเรียนทั้งสองขนาดนั้นมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ พร ภิเศก (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยมุ่งศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และเพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติ และความพอใจในงาน โดยใช้การวิเคราะห์อภิมูล (path analysis) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ส่วน ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2547) นำเสนออวาระปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ใช้รูปแบบวัฒนธรรมผสมผสานกันทั้งแบบเครือญาติ แบบราชการและแบบปรับตัว นอกจากนี้ เอกชัย ชินโคตร (2549) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงอนาคต (ethnographic future research) มีผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมในด้านปรัชญาการศึกษา พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการบริหาร ซึ่งเน้นรูปแบบการมีส่วนร่วมและเน้นเครือข่ายกับองค์กรอื่น

โดยสรุปแล้วการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่อดีตนั้นจะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทางธุรกิจเป็นส่วนมาก โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด ผู้วิจัยมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร คือ นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรยังมีความเห็นแตกต่างกัน ในด้านแนวคิด ระเบียบวิธีวิจัย และ

การประยุกต์ใช้ งานศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและเป็นกรณีศึกษา ในหน่วยงานเดียวเป็นส่วนมาก ส่วนในปัจจุบันนี้องค์การทางการศึกษาได้มีการศึกษา และวิจัย เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น เนื่องจากเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพองค์การ ซึ่งคล้ายกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในอดีต คือ มักจะใช้วิธีการศึกษาเชิง ปริมาณมากกว่าการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งจริงๆ แล้ว การศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นควรมีการศึกษา แบบผสมผสานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการศึกษาเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ข้อมูลที่ ตรงกับความ เป็นจริง และได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด ดังนั้นในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยใช้กระบวนการเก็บ รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุดที่จะนำเสนอ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

1.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการในยุคต่างๆ ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแต่ละ ยุคนั้น นักวิชาการ ได้ใช้วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาแนวคิดและวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น มีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวแบบในการศึกษา รวมทั้งประเด็นของความเหมือนกัน หรือต่างกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ โดยนักวิชาการหลายคนเห็นว่า บรรยากาศองค์การเป็นเพียงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์การ ไม่ใช่ความเชื่อ ค่านิยม และ บรรทัดฐานทางสังคม บรรยากาศเป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏ เป็นฉากหน้าของวัฒนธรรม ซึ่งการศึกษา บรรยากาศองค์การไม่ได้ช่วยให้เจาะลึกลงสู่รูปแบบทางเหตุและผล ในการทำหน้าที่ขององค์การ (Schien, 1992) ซึ่ง Schien ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 วิธี คือ การศึกษาแบบ วิธีการสำรวจ การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา การศึกษาแบบ ประวัติศาสตร์ และการศึกษาแบบให้คำปรึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละวิธีการดังนี้

1.2.1 การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (the survey research approach) โดยพิจารณาว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติเอาว่า มิติของวัฒนธรรมต่างๆ ในองค์การที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า แม้ว่าข้อมูลการศึกษาจะได้มาจาก กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ามีมิติทางวัฒนธรรมที่กำหนด เอาไว้ล่วงหน้านั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาในองค์การเพียงใด รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การซึ่ง เป็นนามธรรมสามารถจะวัดได้ด้วยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจหรือไม่ และวัฒนธรรมในองค์การ

ต่างๆ อาจเหมือนกัน แต่ระดับของความเข้มที่โดดเด่นต่างกันนั้น เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจมากกว่าการศึกษาในสิ่งที่เหมือนกัน

1.2.2 การศึกษาด้วยรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ (the analytic descriptive approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่างๆ เพื่อง่ายในการศึกษา เช่น พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ หรือองค์ประกอบอื่นๆ ในทางวัฒนธรรมเพื่อศึกษาเจาะลึกในแต่ละประเด็น วิธีการนี้แม้จะเป็นวิธีการที่ดีแต่ก็มีจุดอ่อนคือง่ายต่อการลำเอียง (bias) ขาดการยอมรับจากมุมมองอื่นๆ รวมทั้งขัดแย้งกับแนวการศึกษาแบบองค์รวม (holistic) ที่ต้องการเข้าใจองค์การในภาพรวมไม่ใช่แยกส่วน

1.2.3 การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (the ethnographic approach) ได้แนวทางการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยา โดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่างๆ ในองค์การไม่ได้ ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น วิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลายๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพที่ทำให้การศึกษาในแบบสังเกตการณ์จำกัดรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น

1.2.4 การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (historical approach) โดยทั่วไปนั้นแม้ว่านักประวัติศาสตร์จะไม่ค่อยศึกษาในแง่ของวัฒนธรรมองค์การก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์การก็เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์การที่ควรได้รับการวิเคราะห์และศึกษาในระยะยาว จุดอ่อนของวิธีการศึกษาแบบนี้ก็คือคล้ายกับวิธีชาติพันธุ์วรรณา แต่สามารถชัดเจนได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว

1.2.5 การศึกษาแบบการให้คำปรึกษา (clinical descriptive) องค์การที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเพื่อพัฒนาองค์การ สามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่างๆ ทางวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น วิธีการกำหนดนโยบาย การกำหนดระบบการให้รางวัลและพิจารณาความดีความชอบ และกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การ ผู้ให้คำปรึกษา (consultant) จะทราบผลกระทบของกระบวนการต่างๆ ดังกล่าวที่มีต่อองค์การเพื่อให้คำปรึกษา ปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่าการพัฒนาองค์การ

Martin (1992 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาถยาน, 2547) ได้เสนอการแบ่งกลุ่มแนวคิด ในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การเอาไว้ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1) แนวคิดบูรณาการ (integration) มองวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์รวมที่ทำให้เกิดเอกภาพและความสามัคคี วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่มีร่วมกันในองค์การ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ความหวัง รูปแบบการตีความและข้อสมมติร่วม ทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวร่วมกันในองค์การ

2) แนวคิดความแตกต่าง (differentiation) ศึกษากลุ่มวัฒนธรรมย่อยที่บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้ง หรือ ความสามัคคีกัน การวิจัยมุ่งวิเคราะห์ลงไปถึงกลุ่มย่อยในองค์การ ซึ่งขาดความสอดคล้องในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้งในการปฏิบัติ สัญลักษณ์และเนื้อหา

3) แนวความคิดแบบแยกส่วน (fragmentation) ศึกษาความซับซ้อนคลุมเครือในการแสดงออก และการตีความอย่างหลากหลายของวัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมองค์การอย่างหลากหลาย และไม่มองว่าวัฒนธรรมองค์การมีสภาพคงที่ วัฒนธรรมองค์การจึงคนมาร่วมกันเป็นครั้งคราวตามสถานการณ์ และวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไปเมื่อประเด็นเปลี่ยนไป การแสดงออกทางวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะคลุมเครือและเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

นอกจากนี้ Cameron and Ettington (1988) ยังได้สรุปลักษณะการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกันดังนี้

1) การศึกษาแบบมานุษยวิทยา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มแนวคิด คือ

1.1) กลุ่มหน้าที่นิยมดั้งเดิม (functionalist tradition) ซึ่งเป็นรูปแบบการศึกษาแบบองค์รวม (holistic studies) โดยเชื่อว่า ความเชื่อและค่านิยมทำงานร่วมกันอย่างไรในการใช้เป็นเครื่องมือควบคุมสมาชิก การศึกษาเน้นการสังเกตในสนาม และอาจเสริมด้วยการวิเคราะห์เอกสารหรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี

1.2) กลุ่มศึกษาสัญลักษณ์ (semiotic tradition) เป็นการศึกษาในลักษณะเชิงเปรียบเทียบในทางภาษา สัญลักษณ์ และพิธีกรรมต่างๆ

2) การศึกษาแบบสังคมวิทยา การศึกษาในช่วงแรกเริ่มนั้นเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ และพัฒนามาเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ มี 2 แนวทาง คือ

2.1) แนวที่มองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบในการรับรู้ของบุคคล โดยผู้วิจัยพัฒนากลอบการศึกษาเพื่อตีความชีวิตทางสังคม ผ่านมุมมองของผู้ที่มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่กำหนด วิธีการศึกษแบบนี้มองว่าบุคคลยึดมั่นอยู่กับสถาบัน

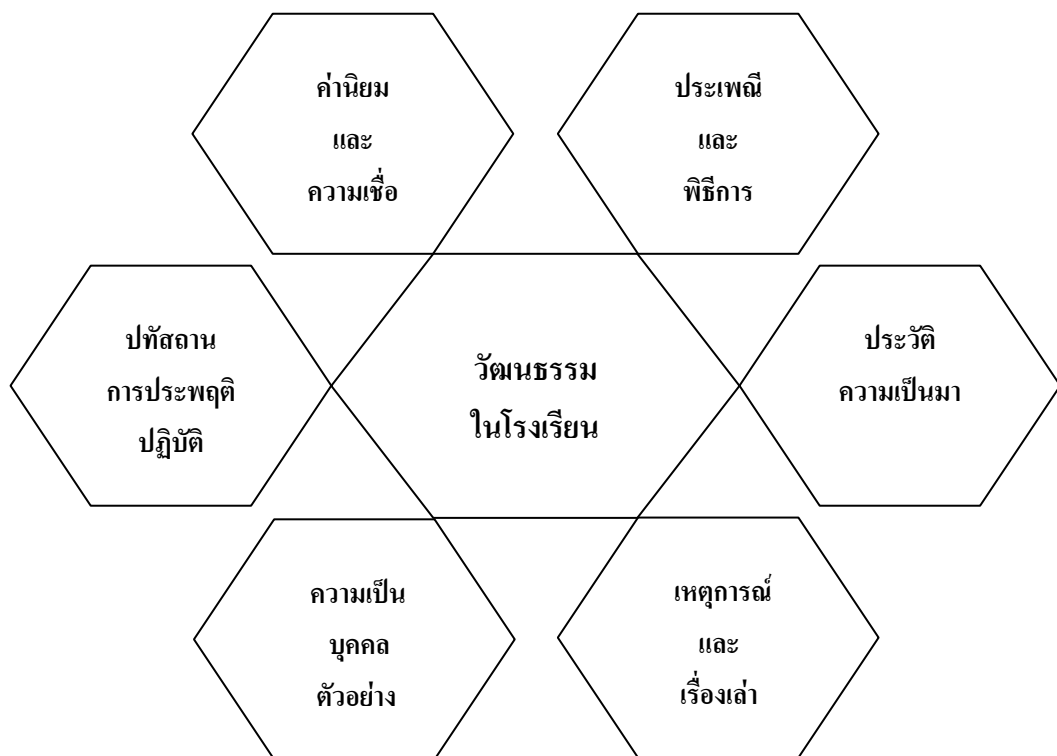
2.2) แนวการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมและพฤติกรรม ผู้วิจัยศึกษากลุ่มและพัฒนาแนวการตีความตามสถานการณ์

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองแนวทางนั้นมีข้อที่แตกต่างกัน คือทางสังคมวิทยา ศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ ผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขณะที่ทางมานุษยวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นตัวแปรตามหรือสิ่งที่ถูกอธิบายหรือพยากรณ์ รวมทั้งทางสังคมวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์การมี โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในหลายๆ รูปแบบที่ช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การ ขณะที่ทางมานุษยวิทยาศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นบางสิ่งบางอย่างซึ่งองค์การเป็นอยู่โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักในการอธิบายขององค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น อาจใช้วิธีการศึกษาหลายรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในองค์การต่างๆ มีลักษณะและรูปแบบการถ่ายทอดออกมาให้สังเกตเห็นและรับรู้ได้ในมิติที่แตกต่างกัน ซึ่ง Sergiovanni and Starrat (1993) เห็นว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็นการศึกษาว่า องค์การดำเนินการอย่างไรและให้ความสำคัญเรื่องอะไรอย่างไร โดยจะศึกษาใน 3 มิติ คือ 1) แนวปฏิบัติที่กระทำอย่างสม่ำเสมอ 2) การปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ และ 3) การถ่ายทอดวัฒนธรรมแก่สมาชิกใหม่ โดยการศึกษาจากประวัติและประเพณีขององค์การ รูปแบบของความเชื่อ บรรทัดฐาน และรูปแบบของพฤติกรรม Firestone and Wilson (1985 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน, 2547) ให้ทัศนะว่า การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การควรศึกษา 3 เรื่อง 1) เนื้อหาของวัฒนธรรม เช่น ระบบความเชื่อ บรรทัดฐาน และประเพณี 2) พฤติกรรมการแสดงออกหรือสัญลักษณ์ที่ปรากฏให้เห็น เช่น พิธีกรรม พิธีกร กิจกรรมต่างๆ รางวัลที่ได้รับจากการแข่งขันหรือรางวัลจากผลงานในกิจกรรมเรื่องราว เรื่องเล่าต่างๆ และ 3) วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมหรือวิธีการสื่อความหมายของวัฒนธรรม เช่น รูปแบบการสื่อสาร เป็นต้น Sergiovanni (2001) มีความเห็นสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991) โดยเห็นว่าการศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับโรงเรียน โดยเน้นด้านวัฒนธรรมนั้น ส่วนใหญ่ศึกษาโดยวิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (ethnography) เพราะวัฒนธรรมมีความซับซ้อน เป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวได้ นอกจากนี้ Steinhoff and Owens (1989) กล่าวว่า ในการศึกษาโดยใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณานั้นต้องใช้การสังเกต สัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งต้องใช้เวลาาน ซึ่งพวกเขาใช้ยุทธวิธีการสืบค้นโดยยึดนิยามและแบบจำลองวัฒนธรรมของ Schein มาเป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบเพื่อสำรวจหาวัฒนธรรม และกำหนดตัวแปรของวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญทางสัญลักษณ์ของวัฒนธรรม โดยแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ คือ 1) ประวัติความเป็นมาขององค์การ 2) เรื่องราวหรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ 3) บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่างที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ 4) บรรทัดฐานของพฤติกรรมหรือความ

คาดหวังในพฤติกรรมขององค์กร 5) ค่านิยมที่ยอมรับและความเชื่อขององค์กร และ 6) ประเพณี และพิธีการที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ขององค์กร ซึ่งมีค่านิยมที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน

ส่วน Owens (2001) เห็นว่าวัฒนธรรมไม่สามารถศึกษาได้โดยตรง แต่จะสรุปอ้างอิง มาจากการศึกษาโดยการสังเกตพฤติกรรม การศึกษาสิ่งประดิษฐ์ ผลงานสร้างสรรค์และสัญลักษณ์ ที่ปรากฏในองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการ สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาวิจัยในวิชามานุษยวิทยาและสังคมวิทยา ซึ่ง Owen ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์กรอาจศึกษาหรือสังเกตจากการแสดงออกให้เห็นได้ในหลาย ลักษณะ เช่น จากขนบธรรมเนียมประเพณีที่องค์กรประพฤติปฏิบัติ จากพิธีกรรม จากระบบ ความคิด จากความเชื่อ จากทัศนคติ จากค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กรยึดถือ ประพฤติปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง ซึ่งแหล่งของวัฒนธรรม องค์กรดังกล่าว แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แหล่งวัฒนธรรมในองค์กรตามทัศนะของ Owens

Schein (1996) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การ 6 ประการ คือ

1) มีระเบียบเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ (observed behavioral regularities) เมื่อสมาชิกขององค์การมีปฏิสัมพันธ์กัน จะใช้ภาษาคำศัพท์ พิธีกรรมและพิธีการต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการยอมทำตามและการแสดงออกร่วมกัน

2) มีปทัสถาน (norms) ซึ่งเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่วิวัฒนาการขึ้นในกลุ่มทำงาน เช่น ทำงานยุติธรรมและจ่ายค่าแรงยุติธรรม ผลกระทบของพฤติกรรมกลุ่มทำงานซึ่งมีปทัสถานของกลุ่มเป็นตัวกำหนด ส่งผลต่อมาตรฐานและตัวชี้วัด

3) มีค่านิยมโดดเด่น (dominant values) องค์การผลักดันและคาดหวังให้สมาชิกขององค์การมีค่านิยมสำคัญร่วมกัน ตัวอย่างที่เห็นชัดในโรงเรียนคือ การปฏิบัติงานในระดับสูงของครูและนักเรียน อัตราการขาดเรียนต่ำ การออกกลางคันต่ำและประสิทธิภาพสูง เป็นต้น

4) มีปรัชญา (philosophy) เป็นนโยบายในการนำความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับวิปฏิบัติต่อพนักงานและลูกค้า ตัวอย่างเช่น เขตพื้นที่การศึกษามีค่านิยมปรัชญาหรือค่านิยมพันธกิจเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน

5) มีกฎ (rules) แนวทางสำหรับการดำเนินไปในองค์การ หรือ “เชือก” ที่ผู้มาใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อให้เป็นสมาชิกซึ่งเป็นที่ยอมรับ

6) มีความรู้สึก (feelings) ความรู้สึกคือบรรยากาศโดยรวมที่มีการสื่อในองค์การ โดยโครงสร้างทางกายภาพ และวิธีการซึ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้าหรือบุคคลภายนอก

ทั้งหมดนี้ไม่มีคุณลักษณะใดโดยตัวเองเป็นตัวแทนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามเมื่อรวมกันเข้าทั้งหมดจึงสะท้อนภาพให้เห็นความคิดรวบยอดของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดรวบยอดอื่นๆ ในการบริหารการศึกษา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ตามกรอบแนวคิดการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Schein (1992) ซึ่งเป็นแนวทางการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยา โดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่างๆ ในองค์การไม่ได้ ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นวิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลายๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพที่ทำให้การศึกษา ในแบบสังเกตการณ์จำกัดรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น ซึ่ง

การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้ ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ตั้งแต่ระดับสิ่งประดิษฐ์ แนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และปทัสถาน เป็นต้น ผู้วิจัยใช้วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลากหลาย ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึก และการวิเคราะห์เอกสาร และใช้แนวคิดในการบูรณาการการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยมองว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่มีร่วมกันในองค์การจนเกิดความสอดคล้องและชัดเจนในการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกรับรู้และเกิดความหวังและค่านิยมที่กำหนดทิศทางของการกระทำสู่ประสิทธิผลองค์การ

2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การ โดยนำเสนอเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ และระดับของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การและเป็นพื้นฐานสู่การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏอยู่ในโรงเรียน โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนนั้น การศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้น เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของวัฒนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยศึกษาตั้งแต่ความหมายของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งคำว่าวัฒนธรรมนั้นมีคำจำกัดความที่หลากหลาย และในคำจำกัดความเหล่านั้นได้รวมเอาคำต่างๆ เหล่านี้เข้าไว้ด้วย คือ ความคิด (ideal) แนวคิด (concept) อุดมการณ์ (ideology) ค่านิยม (value) ทักษะคติ (attitude) เป้าหมาย (goal) ปทัสถาน (norm) พฤติกรรมการเรียนรู้ (learned behavior) สัญลักษณ์ (symbol) พิธี (rite) พิธีการ (ritual) ประเพณี (custom) เรื่องเล่าขาน (myth) หรือสิ่งประดิษฐ์ (artifacts) เช่น เครื่องมือหรือตัวแทนทางวัตถุอื่นๆ ภายใต้อาณาเขตของความหลากหลายของแนวคิดดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจและมีข้อสมมติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม รวมทั้งเกิดแนวคิดที่คลุมเครือจากคำจำกัดความที่สะท้อนออกมาจากสำนักศึกษาต่างๆ (Roberts & Hunts, 1991) ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ออกมามากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคนว่าจะมองวัฒนธรรมในรูปแบบใด 1) นักมานุษยวิทยาอาจมองวัฒนธรรมว่าเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง

2) นักสังคมวิทยาอาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม และ 3) นักบริหารและจัดการอาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2545) ซึ่ง มาฆะ ภูจินดา (2550) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสม และยึดถือปฏิบัติกันมาอย่างช้านาน จึงจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมมนุษย์ได้ ส่วนคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” อาจมีความหมายแตกต่างกันออกไปตามความคิดของ แต่ละคนหรือแต่ละองค์กร วิชามานุษยวิทยา (anthropology) เป็นแม่แบบหนึ่งของแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่นักทฤษฎีองค์กร นำมาเป็นพื้นฐานความคิดของวัฒนธรรมองค์กร ปลายศตวรรษที่ 19 Sir Edward B. Tyler เป็นนักมานุษยวิทยาคนแรกที่ใช้คำว่า “วัฒนธรรม” และนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ในหนังสือ Primitive Culture ซึ่ง Tyler นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่า “เป็นผลรวมอันซับซ้อน (complex whole) อันประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ อันเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร”

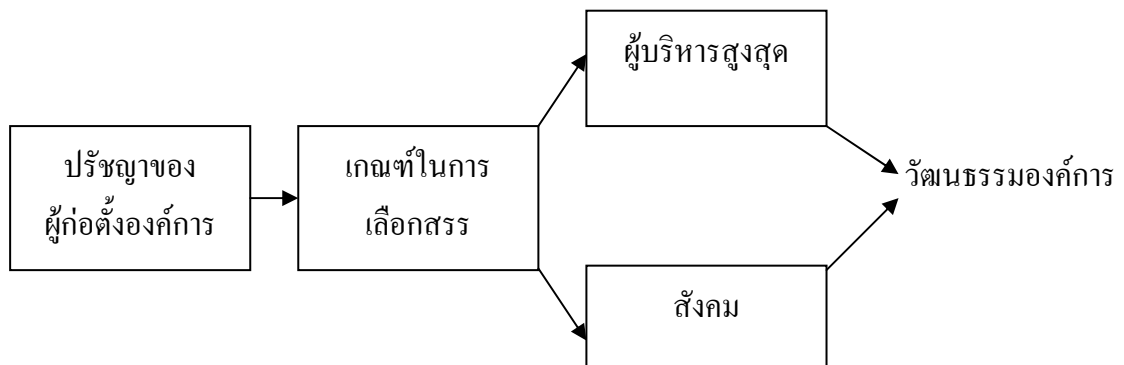
Robbins (2001) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร ว่าหมายถึง ระบบที่มีความเข้าใจและมีการให้ความหมายร่วมกัน (share meaning) เป็นการวิเคราะห์ที่ใกล้ชิดกว่าของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ ระบบของการมีความเข้าใจร่วมกันนี้คือ กลุ่มลักษณะเฉพาะที่องค์กรนั้นๆ ให้ความสำคัญในแนวทางประเพณีปฏิบัติ และแนวทางการกระทำ เช่น การคิดริเริ่ม จะส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มได้มากแค่ไหน การเสี่ยงจะส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน การร่วมมือจะส่งเสริมให้ร่วมมือกันมากน้อยแค่ไหน การควบคุมจะมีการควบคุมมากน้อยแค่ไหน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากน้อยแค่ไหน การจัดการกับความขัดแย้งในงานจะจัดการอย่างไร การติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการแบบใด การสนใจในรายละเอียดหรือผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับคนหรืองานเป็นสำคัญ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน และส่งเสริมการทำงานเชิงรุกมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น และวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีลักษณะเป็นชุดของคุณลักษณะเด่นที่องค์กรเห็นคุณค่าหรือยอมรับว่าเป็นสิ่งดี ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ 1) การริเริ่มรายบุคคล (individual initiative) เป็นความอิสระที่แต่ละคนมีในงานที่รับผิดชอบ 2) ความอดทนเสี่ยงภัย (risk tolerance) เป็นระดับที่ทำให้เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ 3) ทิศทาง (direction) คือ กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4) บูรณาการ (integration) เป็นการประสานงาน ประสานความคิด ให้เกิดความหลากหลาย และมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) การสนับสนุนการบริหาร (management support) ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับบุคลากร เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งปัจจัยในการทำงานและแนวทางในการทำงาน 6) การควบคุม (control) การกำหนดกฎระเบียบ ในการควบคุมพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับวินัย

ในการทำงาน 7) ความกระจำง (identifying) บุคลากรทุกคนที่เข้าสู่องค์กร จะต้องเข้าใจในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กร เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานขององค์กร 8) ระบบรางวัล (reward system) บุคลากรที่ได้รับรางวัล จะต้องยึดพื้นฐานที่เกณฑ์การปฏิบัติงาน 9) ความอดทนต่อความขัดแย้ง (conflict tolerance) ทุกคนในองค์กรจะต้องอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย โดยปฏิบัติด้วยความบริสุทธิ์ใจ แต่จะสิ้นสุดเมื่อได้ร่วมกันตัดสินใจแล้ว 10) แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (communication patterns) การติดต่อสื่อสารในองค์กรถูกจำกัดไว้ตามสายบังคับบัญชาที่เป็นทางการ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรจะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์กร ค่านิยม หลักความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา แนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์กรนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้นๆ ด้วย นอกจากนี้ Kluckhohn (1951 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2547) ได้ระบุลักษณะของวัฒนธรรมไว้ 8 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้ได้ 2) วัฒนธรรมมีกำเนิดจากองค์ประกอบชีววิทยา สภาพแวดล้อม จิตวิทยา และประวัติศาสตร์ของมนุษย์ 3) วัฒนธรรมมีโครงสร้างและรูปแบบ 4) วัฒนธรรมแบ่งได้เป็นส่วนและเป็นเรื่องๆ ไป 5) วัฒนธรรมไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ มีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง 6) วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แม้แต่ในคนกลุ่มเดียวกัน 7) วัฒนธรรมแสดงออกถึงระเบียบ กฎต่างๆ ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ได้ 8) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่บุคคลปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยรวมของตน และเป็นช่องทางให้บุคคลแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ หรืออีกแนวคิด คือ วัฒนธรรมสามารถอธิบายได้ว่าเป็นระบบที่สร้างขึ้นในอดีต แสดงถึงรูปแบบของความเป็นอยู่ ซึ่งมักจะยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่ม ในช่วงเวลาใดช่วงเวลานั้น หรืออาจให้คำจำกัดได้ว่าเป็นความคิด ความรู้ และความหมายที่คนมีร่วมกันเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ถ่ายทอดทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้คนเข้าในกลุ่ม ในชุมชน และสภาพวัฒนธรรมเป็นระบบเครือข่ายทางสังคม

Schien (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งที่ปฏิบัติกันจนคุ้นเคยเป็นนิสัย และยังมีแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็น รูปแบบการใช้ภาษาค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบแนวคิด วัฒนธรรมองค์กร คือ ทศนคติและค่านิยมของสมาชิก ในองค์กร วิธีการจัดการและพฤติกรรมที่แก้ปัญหาของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมไม่ใช่พฤติกรรมหรือสิ่งของเครื่องใช้ แต่เป็นข้อตกลงที่อยู่ใต้ค่านิยมและกำหนดรูปแบบพฤติกรรมตลอดจนสิ่งของเครื่องใช้ สถาปัตยกรรม การจัดที่ทำงาน การแต่งกาย เป็นต้น ในทัศนะของ Bormann (1983) เห็นว่าส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ กฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกันในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพล และหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของ

สังคม และมองว่าวัฒนธรรมนั้นเกิดจากการดิ้นรนของมนุษย์ เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและเพื่อสร้างความเป็นระเบียบในสังคม เป็นเรื่องของความเข้าใจร่วมที่สำคัญในหมู่สมาชิก และเป็นวิวัฒนาการที่ไม่หยุดนิ่งที่ส่งผลต่อกันไปยังสมาชิกใหม่ด้วยการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรได้รับการพิจารณาว่าเป็นโครงสร้างทางสังคมในส่วนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งนำการรับรู้และการคิดสร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจ แนวคิดดังกล่าวเกิดจากกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ปัญหาองค์กร

เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรมักจะหมายถึง วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) ขององค์กรนั้นๆ โดยวัฒนธรรมเด่นเป็นค่านิยมร่วมหลักในองค์กรที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่สมาชิก แม้ว่าบางองค์กรอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยอีกหลายอย่างก็ตาม และคำว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นคำพรรณนาวัฒนธรรม (descriptive term) ไม่ใช่การที่สมาชิกชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้นซึ่งแตกต่างกับความพึงพอใจที่เป็นการประเมินสภาพการณ์ (evaluation) งานวิจัยทางวัฒนธรรม จึงเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับองค์กรว่าเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมองค์กรนั้น (Robbins, 1997) วัฒนธรรมองค์กรได้รวมเอาหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นผลจากอิทธิพลของโครงสร้างธรรมชาติของผลผลิตและบริการ ประวัติศาสตร์ การบริหารจัดการ รวมทั้งกิจกรรมสัมพันธ์ของสมาชิกและวัฒนธรรมของชาติ ทุกองค์กรที่เป็นทางการ จะมีลักษณะขององค์กรที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่ในรูปของ กฎ กระบวนการ รวมทั้งวิธีการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก เกิดเป็นการมีทัศนคติ ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อบุคคล กลุ่ม และประสิทธิผลองค์กร วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ (set of assumptions) ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับกรมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้จักกันในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม และมุ่งการกระทำเพื่อเผชิญปัญหาในการปรับตัวและสร้างการบูรณาการ วัฒนธรรมถือเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรซึ่งจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่าไปยังคนรุ่นใหม่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรมีลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันออกไป และสมาชิกภายในองค์กรจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ การรับรู้ต่อไป (Griffin & Moorhead, 2007) ในขณะที่ Robbins (2000) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปรัชญาที่ชี้นำนโยบายขององค์กรไปยังบุคลากร ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 พัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กรตามทัศนะของ Robbins

ในปี ค.ศ. 1952 นักมานุษยวิทยาที่มีชื่อเสียง 2 คน คือ Alfred Kroeber และ Clyde Kluckhohn ได้สำรวจงานเขียนทางมานุษยวิทยา และพบว่านักมานุษยวิทยาให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้แตกต่างกันออกไปถึง 164 ความหมาย เช่น วัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้ แต่เป็นระบบความเชื่อ (belief system) และค่านิยมทางสังคม (social values) ซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ และได้สรุปเป็นหนังสือที่ให้ความหมายที่แตกต่างกันเป็นจำนวน 58 เรื่อง มีทั้งนิยามอย่างง่าย ๆ ที่เป็นวัฒนธรรมในระดับสิ่งประดิษฐ์และความหมายที่ซับซ้อนมากขึ้น ที่มาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายสาขา เช่น นักมานุษยวิทยา สังคมวิทยา นักจิตวิทยา นักประวัติศาสตร์ นักการศึกษา (Owen & Steinhoff, 1989) วัฒนธรรมจึงมีความหมายแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของผู้ที่ต้องการศึกษา โดยนิยามภายในขอบเขต ของเรื่องนั้นๆ บางคนก็บอกว่าวัฒนธรรมคือวิถีชีวิตของคนในสังคม (ยศ สันตिसุมบัตติ, 2537)

นักทฤษฎีองค์กร สนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างขวาง ในปลายทศวรรษ 1970 นิยามวัฒนธรรมองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรจึงมีหลายนิยามเช่นเดียวกัน เช่น 1) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ในองค์กร กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในองค์กรนั้นได้ 2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในองค์กร ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่างๆ ขององค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ปทัสถาน (basic assumption) หรือ ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร ซึ่งใช้ระบบความรู้ ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด การตัดสินใจ และการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สามารถสังเกตได้ว่า ระบบความรู้ความคิดร่วม มีลักษณะเป็นนามธรรมอยู่ภายในจิตใจ หรือห้วงคิดของคน มิใช่พฤติกรรมภายนอกที่สังเกตเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม 4) วัฒนธรรม

องค์การ หมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ที่สมาชิกองค์การ จำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ที่มีต่อเรื่องราวทั้งหลายในองค์การ 5) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (group norm) ซึ่งก็คือ มาตรฐาน (standard) ของพฤติกรรมที่คาดหวัง หรือ สนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม 6) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในองค์การ สิ่งประดิษฐ์ภายในองค์การอาจเป็นรูปร่างของอาคาร ลักษณะของเฟอร์นิเจอร์ และการตกแต่ง การวางผังโต๊ะทำงาน ตราขององค์การ (organizational logo) นกทฤษฎีองค์การที่นิยาม วัฒนธรรมองค์การในแนวนี้เชื่อว่าสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงสะท้อนภาพพจน์ขององค์การต่อสาธารณชนด้วย 7) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และปทัสถานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ การนิยาม วัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้ เป็นการรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การหลายความหมายที่ กล่าวมาข้างต้นเข้าด้วยกัน เป็นการนิยามในลักษณะที่ว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ (elements) หลายองค์ประกอบรวมเข้ากัน (Sathe, 1985)

กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มความหมายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ความหมายที่อธิบายวัฒนธรรมในลักษณะกว้างๆ ว่าเป็นผลรวมของสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์คิด สร้าง และพัฒนาขึ้น วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อให้มีความหมายในการบูรณาการความรู้และความรู้สึกเกี่ยวกับโลก ให้สามารถเข้าใจและมีความสะดวกสบายในการอยู่ร่วมกัน มีทั้งวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุ ซึ่งเป็นผลจากการสังสม ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ภูมิธรรม และภูมิปัญญาทั้งหมดที่ช่วยให้มนุษย์ในสังคมนั้นๆ อยู่รอด และเจริญสืบต่อมาได้ และเป็นอยู่อย่างที่เป็นในบัดนี้ วัฒนธรรมเป็นทั้งผลผลิต และผลที่ได้ จากภูมิปัญญาของสมาชิกรุ่นก่อนในสังคม และเป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนา ปรับปรุงขึ้น แล้วถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ถึงวิถีทางที่ดำเนินอยู่ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ทางสังคม เป็นระบบของความสัมพันธ์ของมนุษย์และมนุษย์กับธรรมชาติ เป็นผลรวมของความ ซบซ้อนทั้งหมดที่ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ กฎหมาย ประเพณีและความสามารถอื่นๆ ที่มนุษย์ได้มาในฐานะสมาชิกของสังคม เป็นผลรวมของลักษณะอันเด่นชัดในทางจิตใจ วัตถุ ปัญญาและอารมณ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของสังคมหรือกลุ่มสังคมหนึ่ง ครอบคลุมถึงศิลปะ วรรณคดี มีความหมายที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมทางวัตถุ ซึ่งได้แก่ ภาษา ความรู้ เทคโนโลยี ศิลปะ ความคิดและเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นความรู้ที่สมาชิกร่วมกันคิดว่าอะไรถูกต้อง มีพฤติกรรม อย่างไร มีความเชื่ออย่างไร มีการสื่อสารอย่างไร เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ และเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้

ร่วมกันของบุคคล วัฒนธรรมจึงเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์คิด สร้างและพัฒนาขึ้น เป็นสิ่งที่มีระเบียบแบบแผน และมีรูปแบบเป็นที่ยอมรับกันภายในสังคมนั้น ซึ่งในทัศนะของบุคคลภายนอกแล้วจะมีความเป็นเอกลักษณ์ วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุได้แก่ เทคโนโลยี ศิลปะ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ ได้แก่ รูปแบบของความคิด ความรู้สึก และรูปแบบของพฤติกรรม วัฒนธรรมสามารถถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง โดยมีปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

กลุ่มที่ 2 ความหมายที่เป็นกรอบหรือแนวทางที่วัฒนธรรมองค์กรได้ทำหน้าที่ควบคุมหรือชี้นำให้กลุ่มบุคคลในสังคมมีพฤติกรรมตามที่กำหนด มุ่งเน้นการแสดงออกหรือวิธีปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลสะท้อนของค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในสังคมนั้น วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ระบบของค่านิยมหรือค่านิยมร่วม เจตคติ ความเชื่อ หรือความเชื่อร่วม ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลกับสิ่งแวดล้อม เป็นกลุ่มของค่านิยมสำคัญและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ที่สื่อไปยังสมาชิกใหม่ให้มีวิธีการที่ถูกต้อง ที่จะคิดและกระทำในสิ่งที่ควรกระทำ ทำให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม ทำให้เข้าใจความหมายถูกต้องชัดเจน ตรงกันว่าค่านิยมร่วม หมายถึงอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ความเชื่อ หมายถึง สิ่งที่เราคิดว่าถูกต้อง และบรรทัดฐานของพฤติกรรม หมายถึง เราจะทำงานที่นี้อย่างไร วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตที่ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สะท้อนวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศรัทธา และความเชื่อที่สืบทอดมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน วัฒนธรรมจะยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แตกต่างอย่างชัดเจนจากกลุ่มอื่นๆ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถถ่ายทอดได้อย่างเป็นทางการหรือเป็นแบบแผน แต่จะแผ่ขยายแทรกซึมไปยังกลุ่มบุคคลในลักษณะของเรื่องราวหรือเรื่องเล่า คำอุปมา เปรียบเทียบ วัฒนธรรมจึงเป็นทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในที่เป็นค่านิยม วัฒนธรรมแสดงออก หรือปรากฏให้เห็นทางพิธี พิธีการ กฎ นโยบายและโครงสร้างต่างๆ ภายในองค์กร

กลุ่มที่ 3 ความหมายที่เน้นความสำคัญกับความคิด ความเชื่อ ที่บุคคลยอมรับร่วมกัน โดยไม่มีข้อสงสัยได้แย้ง ซึ่งมีพลังอิทธิพลต่อพฤติกรรม การกระทำและการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร คือ ความคิดความเชื่อที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม และเป็นกลไกที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งด้านธรรมชาติและสังคม ซึ่งได้สะสมและถ่ายทอดกันมา โดยจัดการให้เหมาะสมกับทรัพยากร และสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรม เป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์และสังคม เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในสังคม จึงเป็นแบบอย่างวิถีชีวิต ความเป็นอยู่เฉพาะของคนในสังคมนั้น ซึ่งอาจจะช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหา ตลอดทั้งตอบสนองความต้องการของสมาชิกและของสังคมได้ วัฒนธรรม เป็น แบบแผนของคตินฐาน และ

ความเชื่อซึ่งได้ถูกสร้างขึ้น ค้นพบและพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นเรียนรู้ที่จะเผชิญปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการภายในกลุ่ม แบบแผนจะดำเนินต่อเนื่องไปด้วยดี จนมีความเที่ยงตรงและนำมาถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ให้มีวิถีทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกตอบสนองกับปัญหาต่างๆ เหล่านั้น

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น พิจารณาได้ว่ามีความหมายใน 2 กลุ่ม คือ

- 1) วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เป็นรูปธรรม สัญลักษณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออก
- 2) กลุ่มที่เป็นนามธรรม เป็นความคิด ความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมกลุ่มที่ 1

ความหมายในกลุ่มที่ 1 อธิบายวัฒนธรรมโดยรวมความหมายของทั้งสองกลุ่ม ความหมายในกลุ่มที่ 2 ให้ความสำคัญกับความคิด ความเชื่อที่เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล และชี้ให้เห็นว่าแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะมีทั้งการปฏิบัติจริงหรืออาจจะไม่ได้ปฏิบัติ ความหมายในกลุ่มที่ 2 มุ่งให้ความสำคัญกับความคิด ความเชื่อที่เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล และชี้ให้เห็นว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นแบบแผนของความคิด ความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็นได้เป็นรูปธรรมและสัญลักษณ์ แล้วจึงนำไปถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ในสังคม (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่า การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้ 3 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์การ สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้จักกันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อ และการกระทำ
- 2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อ และสื่อความหมายที่เห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม
- 3) กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย ซึ่งจากความหมายของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา และสรุปมาข้างต้นนั้นสามารถเชื่อมโยงจากความหมายต่างๆ ได้ว่า หากพิจารณาจริงๆ แล้ว วัฒนธรรมหนึ่งๆ นั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นในองค์การหนึ่งๆ ได้ตลอดเวลาซึ่งอาจจะใช้เวลานานหรือไม่นานก็ได้ เนื่องจากองค์การทุกองค์การ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกำหนดบทบาท และหน้าที่ของคนในองค์การนั้น และเมื่อองค์การ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นระบบแล้ว สมาชิกในองค์การ ย่อมมีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขต ในด้านความเชื่อต่างๆ จึงเป็นจุด

กำเนิดของวัฒนธรรมๆ หนึ่ง หรือหลายๆ วัฒนธรรมที่ใช้ในการกำหนดพฤติกรรมของกลุ่มคนในองค์กรนั้นๆ หากองค์กรนั้นๆ ดำรงอยู่ต่อไป วัฒนธรรมนั้นก็จะขยายฝังตัวแน่นในองค์กรนั้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรนั้นมีการสลายไป วัฒนธรรมนั้นๆ ก็จะสลายไปตามองค์กรนั้น เช่นกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีคุณค่าเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นตัวกำหนดให้คนในองค์กร มีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน และนำไปสู่ความเป็นองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

2.2 ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นความเชื่อหรือมุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงหลักการ แนวคิด และทฤษฎี

Smercich and Calas (1987) เห็นว่า นิยามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร (culture as a variable) และ ที่เห็นว่าองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมๆ หนึ่ง (culture as a root metaphor) แนวทางแรก เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์กรมีอยู่ (ตัวแปรอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี) แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “culture is something an organization has” แนวทางที่สอง เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่ง และไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่ตัวองค์กรเองทั้งหมดคือ วัฒนธรรมๆ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรมๆ หนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม แนวทางนี้จึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “culture is something an organization is” โดยทั้งแนวทางนี้มีความแตกต่างกัน สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 2 แนวทางหลัก

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
<p>1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวในองค์การ</p> <p>2. มีพื้นฐานความเชื่อ ภายใต้ปรัชญาปฏิฐานนิยม (positivism) ส่งผลให้</p> <p>2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)</p> <p>2.2 มองวัฒนธรรมองค์กร เป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรม สัมผัสได้ วัดได้ จิตใจของมนุษย์ไม่ได้กำหนดมันขึ้นมาเอง</p> <p>2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ (level of analysis) ที่กลุ่ม/องค์การ</p> <p>3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มิตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้</p> <p>4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกัน</p>	<p>1. วัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนในองค์การ</p> <p>2. มีพื้นฐานความเชื่อ ภายใต้ปรัชญาปรากฏการณ์นิยม (phenomenology) ส่งผลให้</p> <p>2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)</p> <p>2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจคน</p> <p>2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่ตัวบุคคลแต่ละคน (individual) กล่าวคือ สนใจ ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน</p> <p>3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็น เรื่องความรู้สึกรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจคน ไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็น สิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้ ทำได้เพียงพยายามอธิบายหรือตีความหมาย</p> <p>4. สมาชิกขององค์การทุกคนเป็นผู้สร้าง หรือ กำหนดวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์การอื่นเลย</p>

ตารางที่ 1 มุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 2 แนวทางหลัก (ต่อ)

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้น และสัมผัส) ซึ่งเป็นวัตถุวิสัย	6. เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิด หรือจิตใจของแต่ละคน (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) ซึ่งเป็นอัตวิสัย
7. เป้าหมายของการศึกษา เพื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการ	7. เป้าหมายของการศึกษา เพื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น
8. ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้ได้แก่ Deal and Kennedy (1982)	8. ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้ได้แก่ Gregory (1983); Smircich (1983)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายคน ที่ได้ผสมผสานแนวทางวัฒนธรรมองค์กรทั้งสองแนวทาง เช่น Siehl and Martin (1990) ศึกษากระบวนการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์กร แม้พวกเขาจะนิยามวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวทาง culture as a root metaphor ว่าเป็นค่านิยมที่สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกันและความหมายของเหตุการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกเห็นร่วมกัน ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในการศึกษา แม้แต่ความคิดของ Schein (1992) นักคิดที่สำคัญคนหนึ่งทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ก็ยังมีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างสองแนวทางหลักข้างต้น กล่าวคือ Schein นิยามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทาง culture as a root metaphor ว่าเป็นปทัสถาน และความเชื่อ ซึ่งมีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของบุคลากร ปทัสถานและความเชื่อดังกล่าว เป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในจิตใจส่วนลึกจนอยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (unconscious) แต่ Schein กลับมีมุมมองตามแนวทาง culture as a variable ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นแล้วควบคุมจัดการได้ตามใจประสงค์

เมื่อนำแนวความคิดพื้นฐานสองแนวทางข้างต้นมาผสมผสานกันเกิดเป็นแนวทางที่สาม จะช่วยให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (ทั้งที่เป็นพฤติกรรมและความคิด) ได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น มุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางที่สามนั้นมีใจความสำคัญดังนี้ (Schein, 1992)

1) เน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติ มากกว่ายึดติดกับปรัชญา ความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง กล่าวคือ แนวทางที่สามนี้มีลักษณะเป็นการผสมผสานความคิดของสองแนวทางแรก เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความครอบคลุม ครบถ้วนมาก

ขึ้น ตัวอย่างเช่น ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (ซึ่งสังกัดปรัชญาปฏิฐานนิยม) และระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (ซึ่งสังกัดปรัชญาปรากฏการณ์นิยม) ต่างก็มีข้อบกพร่องของตนเองบางอย่าง ดังนั้นถ้าสามารถใช้ทั้งสองวิธีนี้ควบคู่กันในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ก็จะทำให้ผลการศึกษาที่มีความเชื่อถือได้มากขึ้น

2) เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจคนและเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา

3) ผู้ก่อตั้ง ผู้นำรุ่นต่างๆ และสมาชิกองค์การ ต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์การ

4) เห็นว่าควรใช้ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงปริมาณ ร่วมกับระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ ในการศึกษาหรือสืบค้นวัฒนธรรมองค์การ

5) วัฒนธรรมของแต่ละองค์การ มีบางส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และบางส่วนที่เหมือนกันกับองค์การอื่น

6) เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ควบคุมหรือจัดการ ได้ระดับหนึ่ง

7) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและใช้สิ่งนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ

จากมุมมองหรือแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนี้ Trice and Beyer (1993) ได้ให้นิยามของคำต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

แบบแผนพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

ปทัสถาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่า “เป็นความจริง” หรือ “ไม่เป็นความจริง”

ค่านิยม หมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่า “ควร” หรือ “ไม่ควร” ค่านิยมจึงเป็นคูลยพินิจที่กลุ่มคนเหล่านั้นยึดถือไว้ เป็นเรื่องซึ่งคิดว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ

อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การมีอยู่ร่วมกัน และเป็นพื้นฐานช่วยในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวแก่พวกเขา

ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ในองค์การ

ปัทสถาน หมายถึง สิ่งที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน จนพัฒนากลายเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนั้น ยอมรับร่วมกันแล้วว่าถูกต้อง และถูกนำไปใช้เป็นวิธีคิด วิธีปฏิบัติ จนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย และมักลืมเลือนออกไปจากความคิดของคนกลุ่มนั้น

ระบบขององค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกันกับระบบของสังคม สมาชิกในองค์กรจะมีการกำหนดวัฒนธรรมที่จะนำมาใช้ร่วมกันในองค์กร หรือที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึง ภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง บทบาท รวมทั้งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคาดหวัง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุด ที่กำหนดบรรทัดฐาน และสร้างคุณค่าให้สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อ และ ประพฤติ ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (มาฆะ ภูจินดา, 2550) วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบย่อย ระบบหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญและมีลักษณะซับซ้อน ตลอดจนมีโครงสร้างหน้าที่ของระบบ ในขณะที่เดียวกันระบบวัฒนธรรมก็มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อระบบอื่นในสังคมด้วย สังคมและวัฒนธรรมจึงมีความใกล้ชิดกันมาก โดยวัฒนธรรมจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคม ตลอดจนกำหนดทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ ให้แก่บุคคล สร้างบุคลิกภาพของคน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ประกอบกันเข้ามาเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมส่วนรวมในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลแทรกซึมอยู่ในทุกสังคม วัฒนธรรมบางอย่างมีผลต่อการขัดขวาง หรือส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลได้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวการที่ช่วยให้นักบริหารในองค์กร เข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานร่วมกัน จำเป็นต้องทำความเข้าใจ ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กร ถ้าสามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้ว จะส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรประสบผลสำเร็จได้ และในการวิจัยนี้ก็ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางที่เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นตัวแปรที่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร โดยศึกษาใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งถือว่ามีความสำเร็จในการจัดการศึกษาอีกแนวทางเพื่อเรียนรู้และอาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

2.3 องค์ประกอบขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น นอกจากจะต้องศึกษาองค์ประกอบทางวัฒนธรรมแล้ว การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กร ซึ่งเป็นแหล่งรวมวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 องค์ประกอบขององค์การ

Pendlebury, Grouard, and Meston (1999) ได้อธิบายองค์ประกอบขององค์การว่า มีองค์ประกอบเช่นเดียวกับมนุษย์ กล่าวคือ องค์ประกอบทางกายภาพ เปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์และองค์ประกอบทางจิตวิทยาเปรียบเสมือนจิตใจหรือจิตวิญญาณของมนุษย์ องค์ประกอบทางกายภาพขององค์การ รวมขึ้นมาเป็นโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมองเห็นได้สัมผัสได้ ได้แก่ ความต้องการ ตลาด ผลผลิต โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลข่าวสาร ขั้นตอนการดำเนินงานและระบบควบคุมบังคับบัญชาขององค์การเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบองค์การ สำหรับองค์ประกอบทางจิตวิทยาขององค์การนั้น คือ ส่วนที่ทำให้้องค์การดำเนินภารกิจต่อไปได้ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ค่านิยมร่วมกัน ความสัมพันธ์ วิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว สามารถจัดกลุ่มเพื่อช่วยในการให้คำนิยามและอธิบายธรรมชาติขององค์การได้โดยใช้กรอบ 5 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบวัฒนธรรม และรูปแบบ การบริหารจัดการ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป ตามบทบาทที่ต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ (strategy) เป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรมขององค์การ วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ กลยุทธ์เป็นตัวชี้ความสำเร็จขององค์การและเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การกับตัวองค์การเอง ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นตัวก่อให้เกิดการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ต้องพึ่งพาความสามารถขององค์การมาก ในการไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางข้างหน้า ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง

2) โครงสร้าง (structure) หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การที่มีการจัดระเบียบเป็นส่วนๆ มีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ขององค์การ บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การทั้งหมด ในแง่การดำเนินงานขององค์การ โครงสร้างเป็นสิ่งที่สำคัญและไม่สำคัญในเวลาเดียวกัน ที่สำคัญเพราะว่าเป็นกรอบให้สมาชิกแต่ละคน ทำงานประจำในแต่ละวันได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในทางตรงข้าม อาจทำให้ยุ่งยาก และเป็นต้นตอของความไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ในส่วนที่ว่าโครงสร้างไม่สำคัญนั้น ก็เพราะว่า กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับ โครงสร้างเพียงบางส่วนเท่านั้น ประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่ม และการรู้จักบุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วยทั้งภายในและภายนอก

องค์การ ล้วนมีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการบรรยายตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง การปรับโครงสร้างขององค์การนั้นไม่ควรทำบ่อยนัก เพราะจะทำให้องค์การไม่มั่นคง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ควรจะกระทำเพื่อให้ภารกิจขององค์การดำเนินไปอย่างง่ายขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดความสม่ำเสมอในเรื่องกลยุทธ์ วัฒนธรรม และวิธีการบริหารจัดการ

3) ระบบ (system) เป็นตัวควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโครงสร้าง เป็นต้นว่า ข้อมูล วัตถุดิบ ผลผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจและลักษณะที่คล่องตัวขององค์การ ระบบเกี่ยวข้องกับกิจกรรมส่วนใหญ่ขององค์การ องค์การจะใช้พลังจำนวนมากในการทำให้ระบบบังเกิดผล ระบบนั้นมีความสำคัญทั้งด้านที่เป็นทางการและมองเห็นชัดเจน กับด้านที่ไม่เป็นทางการและที่เป็นปรนัย เช่น การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ระบบมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อระบบโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม ความหลากหลายและความแตกต่างของระบบในองค์การนั้น ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนต่างๆ ที่มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นจึงต้องพิจารณาธรรมชาติของระบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งเน้นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบเพราะระบบมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางระบบสายงาน อันเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4) วัฒนธรรม (culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมที่สมาชิกร่วมกันและแสดงออกทางพฤติกรรม นิสัย และพิธีต่างๆ วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แต่ประกอบด้วยค่านิยมพื้นฐานขององค์การ รูปแบบที่สมาชิกคบหาสมาคมกัน สถานภาพของลูกค้ำและการปฏิบัติที่พวกเขาได้รับ รวมถึง ความสำคัญที่มีต่อหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์การ วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในช่วงที่องค์การดำเนินกิจกรรม ความเร็วในการตอบสนองขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นปัญหาแต่มีความสำคัญ เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากทุกๆ มิติของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมิติเหล่านี้ ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมพัฒนาอย่างช้าๆ จึงมีความมั่นคงและยืดหยุ่นมากที่สุด วิธีการหนึ่งของการใช้วัฒนธรรม เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้น และเร่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น คือ ต้องเปลี่ยนค่านิยมร่วมขององค์การ ต้องตระหนักว่าวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามคำสั่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าลึก อาจจะใช้เวลาหลายปี ดังนั้นจึงต้องฝืนใจในระยะเริ่มแรก และทำให้ขั้นตอนแรกนี้เป็นส่วนขึ้นนำการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกเริ่ม

5) รูปแบบการบริหารจัดการ (management style) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในจิตวิญญาณขององค์การ มีความสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

กับบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความเอาใจใส่และวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบ การปฏิบัติและการพัฒนาองค์การ ความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารนั้นเป็นตัวอย่างของ สมาชิกในองค์การ ทุกคนในองค์การจะเฝ้าดูว่าผู้บริหารประพฤติอย่างไร ทำอะไร และคิดอะไร ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ในทาง ทฤษฎี วิธีการดังกล่าว ควรเป็นวิธีที่ง่ายในการกระตุ้น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรจะเข้าใจในความจำเป็น ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการตนเองให้เข้ากับเป้าหมายที่วางไว้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่ได้ เป็นเช่นนั้นเสมอไป ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง ประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ประการขององค์การนั้น มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและ ต่างก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบนั้นมีวิธีการ ที่แตกต่างกันและมีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์การ ดังนั้นการศึกษาถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่จะ ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การสู่ความมีประสิทธิภาพต่อไป

2.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ถูกกำหนดโดยองค์ประกอบพื้นฐานหลายประการ ทั้งจาก ภายนอกและภายในองค์การ ที่ส่งผลกระทบให้เกิดการหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์การ มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ทำการศึกษารายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การ ในองค์การต่างๆ ไป และในสถานศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน รวมทั้ง ผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งทางบวกและทางลบ การศึกษาองค์ประกอบต่างๆ มีดังนี้

Dill (1982) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา และอธิบายว่า สถาบันการศึกษา เป็นองค์การทางวิชาการ ซึ่งความเชื่อและความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีบทบาท สร้างเสริมการพัฒนางานวิชาการ และพิจารณาการบริหารว่า สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดย ยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเชื่อ สัญลักษณ์ และพิธีการ Deal and Kennedy (1988) ระบุมิติที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ด้าน คือ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีการ/งานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ Chaffee and

Tierney (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยมีกรอบความคิดที่เห็นทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้าง และสิ่งแวดล้อม ภายใต้บริบทของกาลเทศะและการสื่อสาร และได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 6 ประการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม พันธกิจ การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์และภาวะผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าวไม่ได้แยกจากกันเด็ดขาด มีส่วนที่สัมพันธ์และเหลื่อมกัน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่างๆ

Rousseau (1990) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น แบบแผนของพฤติกรรม ปทัสถานของพฤติกรรม ค่านิยมและสมมติฐานเบื้องต้น ส่วน Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sander (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมถึง การรับรู้และการปฏิบัติของสมาชิก ปทัสถาน และค่านิยมที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ประกอบด้วย วัชรบุรุษ เรื่องราว พิธีการ/งานพิธี ปทัสถาน สัญลักษณ์ ค่านิยม ภาษา คำขวัญ (Schein, 1992; ธงชัย สันติวงษ์, 2540; สมยศ นาวิการ, 2540; วรณารถ แสงมณี, 2544)

จากทัศนะของนักวิชาการทางวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นว่ามีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ค่านิยม (value) มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ดังนี้ Chaffee and Tierney (1988) อธิบายว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ ปทัสถาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์กรยึดถือ ปรากฏอยู่ในพันธกิจของสถาบัน ส่วน Alder (1991) ให้ความหมายว่า ค่านิยม คือ สิ่งที่สอดคล้องอย่างแน่ชัดหรือโดยนัย กับความต้องการของปัจเจกชน หรือกลุ่มคน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมายเป็นความเชื่อต่างๆ ไป ซึ่งกำหนดว่าอะไรถูก อะไรผิด หรืออะไรสูงที่ชอบกว่าโดยทั่วไป นอกจากนี้ ลัทธการ ศรีวระมย์ (2541) ให้นิยามค่านิยม ว่าหมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐาน ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคมหรือความรู้สึกนิยมชมชอบ หรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของ หรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมมีทั้งด้านบวก และด้านลบ ช่วยให้เกิดความรักและความสัมพันธ์กันในสังคม มักมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม และ วรณารถ แสงมณี (2544) อธิบายความหมายของค่านิยมว่า คือ ความเชื่อขององค์กรว่าอะไรเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี เป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการ เป็นเสมือนรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ให้ความรู้สึกของทิศทางร่วม เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมปกติ ในการทำงานแต่ละวันของสมาชิก นอกจากนี้ Schwartz (1993) สรุปว่า ค่านิยม คือ ความเชื่อพื้นฐานที่สมาชิกของ

องค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งกำหนดว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรเป็นสิ่งที่ไม่ดี มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและมีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมาย ค่านิยมมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นความคิด ความเชื่อ 2) เกี่ยวพันกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา 3) อยู่เหนือสถานการณ์เฉพาะเจาะจง 4) ให้แนวทางในการเลือกหรือประเมินพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ และ 5) ถูกจัดลำดับตามความสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน

วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีค่านิยมแกน ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และยึดถือไว้อย่างเหนียวแน่น ค่านิยมร่วมจะมีบทบาทที่สำคัญ 2 ประการ คือ เป็นพลังการจูงใจที่มีอำนาจสูง และจะให้แนวทางแก่เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ และการกระทำขององค์การ ค่านิยมนั้นส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ จากการทดสอบว่าอะไรใช้ได้ อะไรใช้ไม่ได้ ในสภาพแวดล้อม ในขณะนั้น ตัวบุคคลในองค์การก็มีส่วนในการหล่อหลอมมาตรฐาน และความเชื่อขององค์การ ค่านิยมขององค์การมีผลต่อองค์การในทุกด้านนับตั้งแต่จะผลิตอะไรจนถึงนโยบายเกี่ยวกับบุคลากร นอกจากนี้ค่านิยมจะเป็นการบอกว่า องค์การควรจะทำอะไรในสิ่งใดมากที่สุด และยังชี้ว่าบุคลากรจะก้าวไกลในองค์การนั้นได้อย่างไร ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก คือ 1) ผู้บริหารและคนอื่นๆ ทั้งองค์การ จะให้ความมั่นใจเป็นพิเศษในค่านิยม ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าค่านิยมเรื่องใดถูกยึดถือว่ามีลำดับความสำคัญมากน้อยเท่าใดในองค์การ 2) ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป จะต้องตัดสินใจได้ดีเพราะมีค่านิยมเป็นเครื่องชี้นำ 3) บุคลากรจะทำงานหนักเพิ่มขึ้นเพราะต้องการอุทิศตนให้กับความเชื่อที่มีร่วมกัน ดังนั้นการหล่อหลอมค่านิยมจะเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน (กรีซ สืบสนธิ, 2538; วรรณรต แสงมณี, 2544)

2) ปทัสถาน (norm) หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนส่วนใหญ่ในองค์การประพฤติปฏิบัติกัน เป็นความคาดหวังร่วมกันของกลุ่ม เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นกฎที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งใช้ควบคุมพฤติกรรมและเป็นการกำหนดพฤติกรรม ตัวอย่างการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับปทัสถาน ได้แก่ ความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน วิธีการทำงาน ระดับความเหมาะสมของงาน และรูปแบบที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการ ในการพัฒนาและสื่อสารปทัสถาน มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ต้องมีการกำหนดปทัสถานและถ่ายทอดออกไป 2) กลุ่มต้องสามารถควบคุมและวินิจัยได้ว่าปทัสถานนั้นได้รับการปฏิบัติตาม 3) กลุ่มต้องสามารถให้รางวัลตอบแทน ผู้ที่ปฏิบัติตาม และลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามปทัสถาน (วรรณรต แสงมณี, 2544)

3) โครงสร้าง (structure) โครงสร้าง หมายถึง การจัดระเบียบของทรัพยากร ให้เป็นส่วนๆ โดยมีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ขององค์การ บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ Chaffee and Tierney (1988) อธิบายว่า โครงสร้างหมายถึง วิธีการต่างๆ ที่องค์การจะทำงานได้สำเร็จ ประกอบด้วย แผนงาน

วิธีการงบประมาณ กลไก การบริหาร การตัดสินใจ การวางแผนระยะยาว การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน บทบาทหน้าที่ของปัจเจกชนที่กำหนดโดยเส้นทางการสื่อสาร และสารสนเทศ สิ่งสำคัญมากในมิตินี้คือการตัดสินใจและบทบาทภาวะผู้นำ ชงชัย สันติวงษ์ (2537) ให้ความหมายของ โครงสร้างองค์การ ว่าเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัด แบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชา ในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้ โครงสร้างขององค์การแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไป เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งล้วนมีโครงสร้างที่เป็นของตนเองเฉพาะตัว โครงสร้างขององค์การหนึ่ง จะเหมาะสมกับบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์การนั้น แต่ถ้านำไปใช้กับอีกองค์การหนึ่ง อาจจะไม่เกิดผลสำเร็จ ก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนประกอบหลัก เช่น ความเป็นระเบียบแบบแผน ความซับซ้อนในหน้าที่ ส่วนต่างๆ ก็ยังคงเป็นสิ่งที่ยังคงมีโครงสร้างคล้ายคลึงร่วมกันอยู่ การที่องค์การใดจะมีโครงสร้างแบบใดจะขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารต้องการให้โครงสร้างดังกล่าว มีความสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานอย่างไร

4) สภาพแวดล้อม (environment) หมายถึง บริบทของวัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ อุปสรรค และข้อจำกัดขององค์การ ความสัมพันธ์ ระหว่างสภาพแวดล้อมนั้น นับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ไม่อาจแยกออกจากกันได้ องค์การทุกองค์การต้องทำงานเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเสมอ ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ และจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การไม่โดยตรงก็โดยอ้อมเสมอ การที่องค์การจะอยู่รอดและเติบโตตามที่ตั้งใจไว้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ที่ต้องมีความสามารถในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องตรงตามเงื่อนไขสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การ มีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ และเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ (กริช สืบสนธิ์, 2538)

5) ภาวะผู้นำ (leadership) วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หรือภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ และ Bennis (1959 อ้างถึงในกริช สืบสนธิ์, 2538) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ที่บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ นอกจากนี้ Jaco (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ ในแง่ของกระบวนการ ก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงาน กิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ ในแง่ของคุณสมบัติ ได้แก่ ลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้ เป็นผลสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำคือความสามารถในการโน้มน้าว นำให้ผู้อื่นมีความเต็มอกเต็มใจ การทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ และความเต็มอกเต็มใจนั้นก็จะมาจากการที่ผู้อื่นเหล่านั้น ก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้นๆ ด้วยเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่สำคัญก็คือ การสมัครสมานสามัคคี (integrity) และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust)

เมื่อพิจารณาจากความหมายข้างต้นดังกล่าวมานั้น จะเห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องของ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักนำ และเปลี่ยนแปลงการ กระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวในเรื่องของภาวะผู้นำ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้นั้น ก็โดยการใช้ อำนาจ (power) อำนาจนี้มีมาจากหลายแหล่งด้วยกัน โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญคือ 1) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มี ตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของ ตำแหน่งนั้น 2) อำนาจในการให้รางวัล (reward power) เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อน ตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น 3) อำนาจในการลงโทษ (coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น 4) อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) เนื่องจากมีความรู้ ประสบการณ์ หรือทักษะเชิงเทคนิค ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุม ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์การ และ 6) อำนาจ เชิงอ้างอิง (referent power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือและความเป็นมิตร จากบุคคลอื่น ผู้นำองค์การที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้การบริหารสถาบัน สู่ความเป็นเลิศได้ โดยเฉพาะในปัจจุบัน ความจำเป็นที่จะได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีมากขึ้น เพราะการบริหารสถานศึกษาจะยุ่งยากมากขึ้น มีการแข่งขันมากขึ้น และมีการนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอนมากขึ้น

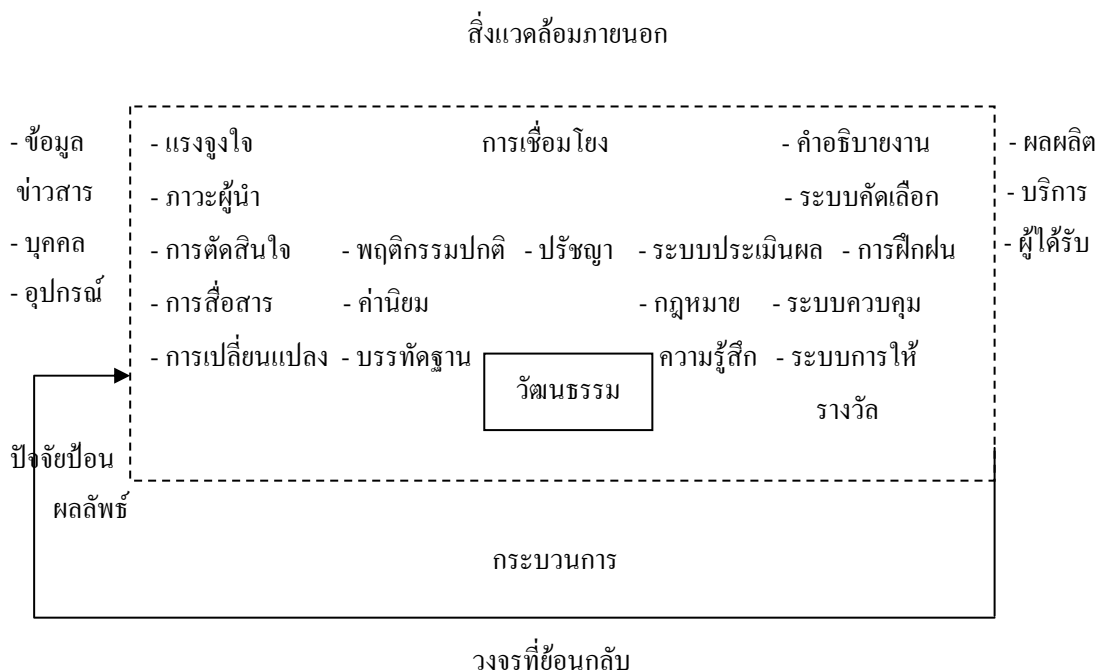
6) กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่ง Chandler (1962) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาว ภายในกิจการและการ ยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อให้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้แล้ว ซึ่งความหมายของกลยุทธ์ได้ขยายกว้างขึ้น โดยคลุมถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ วัตถุประสงค์ทาง กลยุทธ์ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอื่นๆ และนโยบายที่สำคัญต่างๆ แผนงานหลักและแผนงาน อื่นๆ ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ Certo & Peter (1991) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Mintzberg (1994) อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ 1) แผนซึ่งกำหนดทิศทางและชี้แนะแนวทางในการดำเนินการในอนาคต 2) รูปแบบของพฤติกรรม 3) การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งในสนามแข่งขัน 4) ทักษะสภาพที่เน้นสภาพที่แท้จริงขององค์กรและคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร 5) กลวิธีสู้หรือแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

Griffin and Moorhead (2007) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นตัวกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร 2) ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้ว ซึ่งถึงความสำเร็จ ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย ค่านิยม จึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรรู้จักดี ผู้นำในองค์กรมักพูดถึง ความเชื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบังและมักทบทวนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม 3) วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษ จะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นปฏิบัติตาม บางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ บางคนเป็นวีรบุรุษที่สร้างขึ้นมาจากงานอันทรงคุณค่าควร แก่การจดจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้หน้าคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน เป็นต้น โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบแต่ทุกรูปแบบจะเป็น แบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่นๆ นำทำตาม 4) ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับสูงขึ้นไป จะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ เป็นตัวอย่าง เด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกๆ คน เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ 5) ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ อันสำคัญภายในองค์กร โดยมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ได้ เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่นๆ รับรู้ เข้าใจ เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่า ในสายตาผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำ

ออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ประวัติความเป็นมาขององค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านช่วยวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กับการบริหารทางการศึกษาในหลายๆ ด้าน เช่น โครงสร้างขององค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กรได้ชัดเจนขึ้น Lunenberg and Omstein (2000) ได้เสนอมิติของวัฒนธรรมองค์กร ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 มิติของวัฒนธรรมองค์กรตามทัศนะของ Lunenberg and Omstein

จากภาพที่ 5 มิติของวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ภายใต้ทฤษฎีระบบสังคม (social system theory) และทฤษฎีระบบเปิด (open system theory) ที่เริ่มจากปัจจัยป้อน กระบวนการเชื่อมโยง ผลลัพธ์ สิ่งแวดล้อมภายนอกและการให้ผลย้อนกลับ องค์กรได้รับพลังจากสิ่งแวดล้อม ในรูปแบบของข้อมูลข่าวสาร บุคคล และวัสดุอุปกรณ์ พลังดังกล่าวจะเชื่อมโยงเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรประสบผลตามที่ต้องการ ส่วนกระบวนการบริหาร เช่น แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง และโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ คำอธิบายงาน ระบบการคัดเลือกระบบการประเมินผล ระบบควบคุม และระบบการให้รางวัล มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรจากกระบวนการบริหารนี้เอง ทำให้ส่งผลลัพธ์ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ความรู้ของนักเรียน ทักษะและเจตคติหรือ

การมาเรียน การหยุดเรียน ถ้าจะให้ลึกลงไปอาจหมายถึงรางวัลที่ได้รับ จากภาพที่ 5 นอกจากนี้จะเน้นอิทธิพลที่มีต่อองค์กรแล้ว สิ่งแวดล้อมภายนอก ยังมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การด้วย ระบบสังคมจะให้ผลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมปัจจุบันว่าควรจะคงอยู่หรือเปลี่ยนแปลงใหม่

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549) กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การนั้นมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1) วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เป็นค่านิยมหลักซึ่งสมาชิกในองค์กรต้องรับรู้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เป็นภาพรวมของความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกัน หรือมีความเห็นร่วมกันที่จะใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเมื่อมีการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างต่อเนื่อง จะจัดให้เป็น วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (strong culture) เช่น การทำงานเป็นทีม การใช้ระบบมอบอำนาจการตัดสินใจในระดับผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

2) วัฒนธรรมส่วนย่อย (subculture) เป็นลักษณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมย่อยเฉพาะหน่วยงาน ซึ่งลักษณะของงานจะแตกต่างกันในแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีการสร้างวัฒนธรรมย่อยขึ้น หรืออาจเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของบุคคล การมีประสบการณ์ร่วมกัน และการมีลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน ทำให้เกิดการรวมกลุ่มกัน กำหนดกันขึ้นเป็นวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มในองค์กร ซึ่งอาจเป็นวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ (weak culture) หรือวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (strong culture) ก็ได้ ขึ้นกับอิทธิพลของวัฒนธรรมย่อยนั้นๆ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การนั้น มีองค์ประกอบทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ นั้น ประกอบด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น สิ่งประดิษฐ์ วัตถุต่างๆ หรือที่เป็นนามธรรม เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถาน แนวคิด ธรรมเนียม ประเพณี วิถีบุรุษ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ โครงสร้าง เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป และก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาและทราบถึงองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้แล้ว ก็จะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนที่ศึกษาได้

2.3.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

องค์กรที่แตกต่างกัน จะมีลักษณะทางโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งก็อาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างหรือคล้ายคลึงกันก็ได้ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งก็มีความคล้ายคลึงกัน เช่น แนวคิดของ Greenberg and

Baron (1997) เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นเฉพาะองค์กร เกิดขึ้นสม่ำเสมอและยาวนาน เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น งานพิธีที่จัดขึ้นทุกปีในองค์กร เป็นต้น 2) วัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวประเพณีหรือปทัสถาน ในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์กร ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ 3) วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (dominant value) เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดมั่นและรับรู้ร่วมกัน 4) วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักปรัชญา (philosophy) ขององค์กรนั้นๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์กร 5) วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม 6) วัฒนธรรมองค์กรเป็นบรรยากาศขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์กร

Luthans (1998) เสนอแนะลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้ 1) ลักษณะปกติของพฤติกรรมที่สังเกตเห็น เมื่อสมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พวกเขาจะใช้ภาษาเหมือนกัน คำศัพท์เฉพาะและพิธีการเหมือนกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคล้อยตาม การเคารพนับถือและมารยาทท่าทาง 2) ปทัสถาน มาตรฐานของพฤติกรรมที่ดำรงอยู่รวมทั้งแนวทางเกี่ยวกับการทำงาน 3) ค่านิยมที่โดดเด่น (dominant values) ค่านิยมสำคัญที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกมีส่วนร่วม 4) ปรัชญา (philosophy) มีนโยบายที่กำหนดความเชื่อขององค์กร ไว้ล่วงหน้าว่าควรปฏิบัติต่อบุคลากรหรือลูกค้าอย่างไร 5) กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ผู้มาใหม่ต้องเรียนรู้ เพื่อจะได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม 6) บรรยากาศองค์กร (organizational climate) เป็นความรู้สึกที่รวมทุกสิ่งทุกอย่างที่ถ่ายทอดโดยรูปแบบทางกายภาพ วิธีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกและวิธีที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตนต่อลูกค้าและบุคคลภายนอก

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งทางบวกและทางลบ หากมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีก็จะเสริมการทำงานให้เป็นระบบ และหากมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมก็จะเป็นการทำลายองค์กร องค์กรควรมีการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรที่ถือปฏิบัติอยู่ พัฒนิจ โกลยงนาท (2547) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1) ต้องเป็นแนวทางที่ถูกต้องและมีผลกระทบทางบวกต่อองค์กร มีทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ชี้นำให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องและผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อการงาน วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เสียสละเพื่อองค์กร วัฒนธรรมที่เน้นความซื่อสัตย์มีจริยธรรมที่เหมาะสมกับองค์กร และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ และการพัฒนา

2) สามารถผลักดันให้เป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรเป็นวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร สร้างความร่วมมือให้เกิดการยอมรับและยึดมั่นในวิธีการที่ดีในการดำเนินงาน

จากลักษณะข้างต้นเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กร ใ้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องมีทิศทางที่ถูกต้องและสามารถผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในองค์กรได้ และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องมาก่อนข้างจะเป็นนามธรรม เกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะ ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

1) เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในองค์กร ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในองค์กรอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันออกไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ นักมานุษยวิทยาในอดีต มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน สังคมในอดีต จึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว (คนส่วนใหญ่ หรือทุกคนคิดและทำ เหมือนๆ กัน) ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มคนที่คิดและทำต่างจากคนส่วนใหญ่ เหตุที่นักมานุษยวิทยาในอดีต มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าวเพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยมศึกษานั้นมักเป็นสังคมกลุ่มชนหรือเผ่าเล็กๆ ซึ่งอยู่โดดเดี่ยว ห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่น เช่น ชนเผ่าต่างๆ สังคมชนเผ่าเหล่านี้เป็นสังคมเล็กๆ ที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน องค์กรทางสังคมก็น้อยและทำหน้าที่หลายอย่าง เช่น องค์กรครอบครัวทำหน้าที่เลี้ยงดู ให้การศึกษาและดูแลรักษาเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ ดังนั้นคนในสังคมชนเผ่าจึงมีค่านิยม ความประพฤติ และความเชื่อที่คล้ายกันหรือเป็นแบบเดียวกัน (homogeneous) แต่สังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่ รวมถึงองค์กรขนาดใหญ่ ไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีต สังคมและองค์กรสมัยใหม่ มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และสลับซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์กรมีความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneous) ทางการศึกษา ภูมิหลัง ครอบครัว ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ นอกจากนั้น

สังคมและองค์การสมัยใหม่ยังเป็นสังคมเปิด คือ มีการติดต่อกับสังคมและองค์การอื่นอย่างกว้างขวาง ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จากลักษณะดังกล่าว ทำให้วัฒนธรรมของสังคม และองค์การสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือทุกคนในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่ มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเองแต่อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่าง ที่กลุ่มต่างๆ เห็นร่วมกันบ้าง

2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในองค์การจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ และพิสูจน์ จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน แล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานานสมควร

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์การนั้น บุคลากรใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (organizational socialization) โดยหัวหน้าจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นบุคลากรใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์การ และจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้บุคลากรรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในองค์การได้ โดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในองค์การเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการขององค์การได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมายความว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้น กลายเป็นสามัญสำนึก ที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรที่พึ่งพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol) สัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กร มักเกิดขึ้นใน 2 กรณี กรณีแรกเป็นเรื่องที่องค์กรพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังสมาชิกใหม่ เป็นกรณีที่องค์กรพยายามถ่ายทอด หรือสอดแทรก ค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงาน ที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่องค์กรนิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เพลงประจำองค์กร การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรในกรณีที่สองเป็นเรื่องที่บุคลากรหรือบุคคลภายนอก พยายามสืบค้น หรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร จึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นได้

6) เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนา จนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่า ช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรที่มีการควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่บุคลากรมีน้อยลง ความผูกพันในหมู่บุคลากรลดลง ความภูมิใจในฝีมือ และความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลง เพราะเนื้องานถูกแบ่งหรือคัดลอกออก เป็นการกระทำหรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพาระหว่างกันแบบเดิม มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักร ที่ต้องทำงานแข่งขันกับเวลาและความซ้ำซาก อาจมีการแยกองค์การในองค์กรบางส่วนออกไปตั้งเป็นองค์กรใหม่ ทำให้วัฒนธรรมในองค์กรที่แยกออกไปนั้น เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้นการครอบงำของกิจการขององค์กรอื่นอย่างไม่เป็นมิตร (hostile takeover) อาจทำให้วัฒนธรรมในองค์กรที่ถูกครอบงำเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน คือ เป็นวิถีทางการทำงานภายในองค์กร นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะแนวคิดเชิงพรรณนามากกว่าแนวคิดในเชิงการประเมินพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่เป็นสามัญหรือปกติวิสัย หรือเกิดขึ้นเป็นลักษณะถาวร ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความแปลกแยกไปจากองค์การอื่น วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของการรับรู้ แต่มันมีอยู่ในองค์กรมิใช่อยู่ในปัจเจกบุคคลที่มีพื้นฐานต่างกัน หรือระดับตำแหน่งในองค์กรต่างกัน เพื่อเป็นการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่เหมือนกัน หรือหลอมรวมกัน สมาชิกทั้งหลายจะรับรู้ลักษณะเฉพาะ ซึ่งจะเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) อิสระภาพส่วนบุคคล (individual autonomy) เป็น

ระดับของความรับผิดชอบ ความมีเสถียรภาพ และโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในองค์กรที่ตนมีอยู่ 2) โครงสร้าง (structure) เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและการนิเทศสั่งการ ซึ่งใช้เป็นการควบคุมดูแลพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร 3) สิ่งสนับสนุน (support) ระดับความช่วยเหลือและการให้ความอบอุ่นในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาต่อลูกน้อง 4) เอกลักษณ์ (identity) เป็นภาพรวมของสมาชิกในองค์กรทั้งหมดมากกว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง 5) รางวัลการปฏิบัติงาน (performance reward) จำนวนรางวัลที่องค์กรจัดสรรไว้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร 6) ความอดทนในเรื่องความขัดแย้ง (conflict tolerance) ระดับความขัดแย้งระหว่างเพื่อนสมาชิก และระหว่างกลุ่ม และความเต็มใจที่จะเปิดเผยตนเองในเรื่องความแตกต่างของตน 7) ความอดทนในเรื่องของการเสี่ยง (risk tolerance) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้มีการแสดงออกในการคัดค้าน มีการใช้นวัตกรรม มีการเสี่ยง (Gordon, 1999)

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้คือ 1) ค่านิยมร่วมกัน ค่านิยมเป็นรากฐานความเชื่อร่วมกันของการให้คุณค่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของคนในองค์กร ค่านิยมบอกแนวทางแก่บุคลากรในองค์กรให้รู้ว่า พฤติกรรมที่ควรปฏิบัติในการทำงานมีอะไรบ้าง 2) ความคาดหวังร่วมกัน คนในองค์กรมีความคาดหวังร่วมกันว่า มีความเกรงใจต่อกันเรารู้สึกเองว่าเราควรจะทำอย่างไรหรือทำอะไรเมื่ออยู่ร่วมกัน เนื่องจากเราต้องการการยอมรับซึ่งกันและกัน เราจึงพยายามทำตามความคาดหวังของกลุ่มให้ได้ 3) มีอุดมการณ์และแรงบันดาลใจร่วมกัน อุดมการณ์และ แรงบันดาลใจ คือเป้าหมายอุดมคติ ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ถ้าหากบุคลากรมีเป้าหมายและแรงบันดาลใจร่วมกัน ย่อมผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน 4) ระบบควบคุมทางสังคมขององค์กร ระบบการควบคุม เป็นหนึ่งในขั้นตอนของหลักการบริหาร ระบบการควบคุมเป็นอีกประการที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กร (Griffin & Moorhead, 2007)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะแตกต่างกัน เราสามารถพิจารณาได้ว่าองค์กรหนึ่งแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่งในแง่ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเวลา มีการเปลี่ยนแปลง และบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคลที่ถาวร ทุกองค์กรมีวัฒนธรรมเฉพาะ ซึ่งจะรวมถึงจุดยืน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารของสมาชิกในองค์กร สร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน การกำหนดพฤติกรรมการสร้างขนบธรรมเนียมประเพณี ให้สมาชิกปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สมาชิกทราบว่าพฤติกรรมใดมีความเหมาะสมและไม่เหมาะสม และสามารถเลือกแนวทางในการดำรงวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา

องค์การนั้นต่อไปได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การต่างๆ อาจมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การนั้นก็อาจส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน นักวิชาการได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นแบบต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น Deal and Kennedy (1982 อ้างถึงใน ประชุม โภธิกุล, 2542) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การว่ามี 4 แบบ คือ

1) วัฒนธรรมแบบบิกบีบ คือดึง ในวัฒนธรรมนี้ บุคคลรับภาระเสี่ยงระดับสูง แต่สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยให้ตอบกลับอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะกระทำนั้นจะถูกหรือผิดก็ตาม

2) วัฒนธรรมหนักเล่นหนัก ความสนุกสนานและการแสดงออกเป็นกฎของวัฒนธรรมนี้ ผู้ปฏิบัติงานรับภาระเสี่ยงน้อย และแม้ตอบกลับต่อความสำเร็จก็ไม่มากนัก ผู้ปฏิบัติงานต้องรักษาระดับกิจกรรมที่เสี่ยงต่ำไว้ให้ดี

3) วัฒนธรรมเคมพิ้นด้วยบริษัทวัฒนธรรมนี้เรียกให้เกิดการตัดสินใจก่อนใหญ่ตามขวบปีที่ผ่านมา ก่อนที่สภาพแวดล้อมจะเอื้ออำนวย การตอบกลับชัดเจนว่าการตัดสินใจถูกต้องหรือไม่ เป็นวัฒนธรรมที่เสี่ยงสูงตอบกลับช้า

4) วัฒนธรรมกระบวนการ มีการตอบกลับที่น้อยมากหรือไม่มีเลยที่เอื้ออำนวย ในวัฒนธรรมนี้ ผู้ปฏิบัติงานหามาตรการวัดสิ่งที่ตนทำยาก ค่อนข้างที่จะเน้นระเบียบ ข้อบังคับอย่างเข้มงวด

Harrison and Stokes (1990 อ้างถึงใน ประชุม โภธิกุล, 2542) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) วัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมนี้ตั้งบนข้อสมมติฐานที่ว่า การขาดแคลนทรัพยากรเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นปกติ มีการตัดสินใจกันอย่างชัดเจนว่าใครแพ้ ใครชนะ ท่ามกลางทรัพยากรทั้งหลายที่กระจายไม่เท่าเทียมกัน ในองค์การที่วัฒนธรรมอำนาจเข้มแข็งจะทำงานได้ผลตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่จัดการไม่ค่อยดี จะปกครองโดยความกลัว ด้วยการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเพื่อการได้เปรียบของผู้นำ มักก่อให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกและความแตกแยก

2) วัฒนธรรมบทบาท วัฒนธรรมนี้เป็นตัวแทนอย่างมีเหตุผลที่สืบทอดทางโครงสร้างและระบบเพื่ออำนาจอย่างเดียว สมมติฐานเบื้องต้นก็คือ งานจะสำเร็จผลได้ดีที่สุดก็โดยกฎหรือระเบียบ บทบาทจะพัฒนาให้ริศความรับผิดชอบและผลงานของแต่ละคนออกมา วัฒนธรรมบทบาทที่จัดการได้ดีจะให้ความมั่นคง ยุติธรรม และประสิทธิผล อย่างไรก็ตามจุดอ่อน

ขององค์กรที่มีวัฒนธรรมบทบาทคือ ต้องพึ่งอยู่กับการเลือกปฏิบัติ จึงไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น

3) วัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผล ทุกคนต้องการทำการเกื้อกูลอย่างมีความหมาย ต่องานของตน ต่อสังคมของตน เป็นกันเองต่อเพื่อนร่วมงาน บทบาทในการจัดการในวัฒนธรรมเช่นนี้ ต้องพัฒนาสภาพการทำงานให้คนเอาจริงเอาจัง อันจะทำให้คนรู้สึกที่กำลังเกื้อหนุนต่อเป้าหมายที่สูงขึ้น และอำนวยให้ซึ่งโอกาสที่จะเรียนรู้และเจริญเติบโตในงาน อำนาจในวัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผลนี้มุ่งไปที่การสร้างสรรคภารกิจแล้วเฟ้นตรวจตราภารกิจนั้น ส่วนด้านลบของวัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผลก็คือ ยากที่จะดำรงไว้ซึ่งพลังกำลังและความกระตือรือร้นที่พบในตอนต้นของวัฒนธรรมนี้

4) วัฒนธรรมสนับสนุน เป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร เห็นคุณค่าของความเป็นคน แต่ก็มีจุดอ่อนคือ ความมุ่งมั่นภายในต่อสมาชิกของตนมากกว่าจะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานภายนอก

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมในองค์กรแต่ละองค์กรมีหลายรูปแบบ Deming (1990 อ้างถึงใน มาชนะ ภูจินดา, 2550) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมความร่วมมือและประสิทธิผลว่า องค์กรที่สามารถทำงานได้ผลดี หมายถึงองค์กรที่จัดการยุทธวิธี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอแนะว่าการจำแนกประเภทของวัฒนธรรม จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์กรนำมาใช้และความต้องการทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่

1) วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (mission culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์กรด้วยความร่วมมือ กำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์ช่วยตอบสนองผู้ปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางความสำเร็จของงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ว วัฒนธรรมจะกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3) วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการตามวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิก

มีความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันที โดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4) วัฒนธรรมแบบคงที่ (consistency culture) เน้นสภาพภายใน โดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากลักษณะทางตรรกวิทยา และวิธีดำเนินการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่ การบูรณาการ ความเชื่อมั่นและองค์กร ที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

สรุปยุทธวิธีและความต้องการของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามแบบของวัฒนธรรมของ Dennison ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปแบบของวัฒนธรรมและความต้องการของสภาพแวดล้อม

แบบของวัฒนธรรม	ยุทธวิธี	ความต้องการของสภาพแวดล้อม
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	ภายนอก	เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น
วัฒนธรรมแบบพันธกิจ	ภายนอก	คงที่และมีทิศทาง
วัฒนธรรมแบบผูกพัน	ภายใน	เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น
วัฒนธรรมแบบคงที่	ภายใน	คงที่และมีทิศทาง

Cameron and Quinn (1999 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทั่วไป และได้เสนอผลการวิจัยซึ่งจำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมกลุ่มร่วม (clan culture) วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture) วัฒนธรรมก้าวหน้า (adhocracy culture) และวัฒนธรรมการตลาด (market culture) ซึ่งแต่ละประเภทจะมีแบบของผู้นำ (leader style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์กร (bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กร (strategic emphasis) แตกต่างกันไป ดังภาพที่ 6

	เน้นภายในและบูรณาการ	เน้นภายนอกและหลากหลาย
ยืดหยุ่น และ คุณพินิจ	วัฒนธรรมกลุ่มร่วม ค่านิยมหลัก ความร่วมมือ ความมีส่วนร่วม ความเป็นกลุ่ม ความภักดี	วัฒนธรรมก้าวหน้า ค่านิยมหลัก ความริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง ความเติบโตก้าวหน้า
มั่นคง และ ควบคุม	วัฒนธรรมราชการ ค่านิยมหลัก ความมีประสิทธิภาพ ความมีเสถียรภาพ ความแน่นอนทำนายได้ ความปรองดอง	วัฒนธรรมการตลาด ค่านิยมหลัก ความสามารถแข่งขัน ความมีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ความมุ่งมั่นเพื่อชัยชนะ

ภาพที่ 6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Cameron and Quinn

Daft (2002 อ้างถึงใน สุภานี สฤษฏ์วานิช, 2545) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพ ซึ่งเขากล่าวว่าถ้าจัดค่านิยมขององค์การขึ้น 4 แบบ โดยแสดงความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 มาจาก 2 มิติ ได้แก่ 1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น หรือความมั่นคงเพียงไร 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน หรือเน้นภายนอกเพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม ในองค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น ดังภาพที่ 7

ความยืดหยุ่น (Flexibility)

เน้นภายใน (internal focus)	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาค ทางสังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถ ตอบสนอง	เน้นภายนอก (external focus)
	วัฒนธรรมแบบราชการ ค่านิยม - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล	
ความมั่นคง (stability)			

ภาพที่ 7 วัฒนธรรมองค์การ 4 แบบตามทัศนะของ Daft

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กร ที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์ และการจินตนาการเป็นพิเศษ ส่งเสริมให้ทดลอง ลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้คิดอะไรนอกกรอบหลายองค์กร ได้เปลี่ยนมาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งการตลาด

(market share) สูงขึ้น เป็นต้น เน้นให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง ทำงานให้สำเร็จ สมบูรณ์ ดีที่สุด มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่ม ในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม ในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลง รวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผล ตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ บุคลากร ที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของ บุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จากภายนอกเป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้น เรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งบุคลากรและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้ เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมที่สำคัญในเรื่อง การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง แบบพี่น้อง เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อ สภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบ ราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการ บูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ เท่านั้น ในโลกปัจจุบันที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อม ที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความ ยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

สุพานี สฤญ์วานิช (2545) แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้สองมิติ คือ มิติแรก วัฒนธรรมเด่น และวัฒนธรรมย่อย 1) วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) จะเป็นวัฒนธรรมหลัก ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น และวัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคน ส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน 2) วัฒนธรรมย่อย (subculture) จะเป็นลักษณะ วัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือแผนกงาน ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ ที่มีหลายกลุ่มงาน ก็จะมีวัฒนธรรม

ย่อยหลายๆ แบบได้ **มิติที่สอง** อาจแบ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน การยึดเหนี่ยวกัน และการผูกพันของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การ แบ่งได้เป็น 1) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนยอมรับมาก จึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์การมาก โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะหยิ่ง และมุ่งเน้นการมองภายในองค์การ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้นๆ มีผลประกอบการทางการเงินประสบความสำเร็จ 2) วัฒนธรรมที่อ่อนแอ จะเป็นวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายเพราะไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งจะปรากฏในองค์การที่เพิ่งตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนาน วัฒนธรรมองค์การจึงยังอาจไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

แม้ว่าจะไม่มีวัฒนธรรมองค์การใดดีที่สุด แต่วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งก็มีองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ Mowday, Porter, and Steer (1982 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1996) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การชัดเจนยิ่งขึ้น 2) วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ 3) วัฒนธรรมช่วยพัฒนาข้อผูกพันในกลุ่ม 4) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม 5) วัฒนธรรมช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์การโดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม 6) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบเจตคติและพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม

สรุปได้ว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การนั้น มีลักษณะ 2 แบบ ใหญ่ๆ คือ วัฒนธรรมที่มีความเข้มงวดและมุ่งเน้นผลของการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ และวัฒนธรรมที่มีลักษณะยืดหยุ่น เน้นคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าวสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การและความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ ที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป และองค์การจะต้องสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยในการสร้างสรรค์และการพัฒนาศักยภาพขององค์การสู่การบรรลุประสิทธิผล ทั้งเป้าหมายด้านคนและด้านงาน

2.3.5 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การบางแห่งมีวัฒนธรรมฝังรากลึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนรู้เป้าหมายขององค์การและทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ไม่ว่าจะวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งปานใด วัฒนธรรมมีอิทธิพล มีอำนาจเหนือองค์การนั้นมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย กีฬา การทำงาน ฯลฯ เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลเช่นนี้ จึงเชื่อได้ว่า วัฒนธรรมมีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตขององค์การ จะทำให้องค์การมีความสามารถในการที่จะรักษาคุณสมบัติ หรือลักษณะการจัดการ หรือลักษณะพิเศษอื่นใดไว้ได้ตลอดไป คนคือผู้ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องไปเรียนรู้จากบทเรียนเก่าๆ ว่าวัฒนธรรมองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร

Deal and Kennedy (1988) กล่าวว่าการจัดรูปแบบการบริหาร อาจเป็นเพียงรูปลักษณะภายนอกที่ปรากฏให้ผู้อื่นได้เห็น ได้รู้จักมากกว่าที่จะเป็นแก่นแท้ที่ทำให้องค์การนั้นมีชีวิตที่ยืนยาวอยู่อย่างมั่นคงในวงการ ซึ่งทั้งสองได้ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “วิถีที่เรากระทำสิ่งต่างๆ แถวๆ นี้” วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้อุบัติการณ์ความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง และวัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยสรรสร้างบูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก กับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจ จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ ซึ่งหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ หน้าที่พื้นฐาน หน้าที่ในการช่วยในการปรับตัว และการสร้าง บูรณาการขององค์การ ดังมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1) หน้าที่พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ (Robbins, 1997) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกาวทางสังคม ที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่น และร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ คือ 1.1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน มีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม 1.3) เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก 1.4) กล่อมเกลาพฤติกรรมทำให้

สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่างๆ ในองค์กรจึงเป็นเช่นนี้

2) วัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัว Schien (1999) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัวว่า วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับภารกิจที่มีปฏิสัมพันธ์กับแรงผลักดันจากภายนอก วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับ 2.1) ภารกิจพื้นฐานและกลยุทธ์ขององค์กร 2.2) เป้าหมายที่ต้องบรรลุ 2.3) วิธีการในการบรรลุเป้าหมาย 2.4) มาตรฐานในการวัดความคืบหน้าเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย 2.5) วิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

3) วัฒนธรรมองค์การกับการบูรณาการภายใน เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพของความเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงภายในที่ทำให้สมาชิกองค์การสามารถบรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริง ด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนให้สมาชิกโดย 3.1) การพัฒนาภาษาร่วมหรือภาษาเฉพาะกลุ่มขึ้นมา 3.2) การสร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องกันในหมู่สมาชิก 3.3) ช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ 3.4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของความสนิทสนมและมิตรภาพต่อกัน 3.5) ช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ และ 3.6) ช่วยให้เกิดปรัชญาที่ช่วยให้ความหมายของสิ่งที่อธิบายไม่ได้

หน้าที่ที่ชัดเจนของวัฒนธรรมองค์การในเรื่องของการปรับตัวและการสร้างบูรณาการภายใน ทำให้ช่วยในการกำหนดตัวแปรตามในเรื่องของประสิทธิผลองค์การในมิติที่สำคัญได้ คือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในโรงเรียนและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพิจารณาว่าองค์การที่ศึกษามีความสามารถปรับตัวให้ทันกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้ดีเพียงใด และสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกที่ปฏิบัติปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อ พฤติกรรม ค่านิยมร่วม และความชัดเจนของภารกิจที่จะช่วยให้ทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ (มาฆะภูจินดา, 2550)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2545) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่ หรือมีประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะต่างๆ คือ 1) ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ดังเช่น วัฒนธรรมไทย ทำให้คนไทยรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำอะไรเหมือนกัน มีขนบธรรมเนียมประเพณีแบบเดียวกัน 2) ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กร และทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่แข็งแกร่ง 3) เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับบุคลากร ในการประพฤติปฏิบัติ หรือกระทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่

องค์การแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น 4) ช่วยให้
องค์การประสบความสำเร็จ 5) ช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของ
สภาพแวดล้อม 6) ทำให้เกิดอาณาเขตขององค์การซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ
เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์การ ทำให้ทราบว่าองค์การไหนเป็นแบบไหน

ศิริพงษ์ เสาภาชน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ 1)
เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคม ในการตีความหรือ
แสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง 2) เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา
เป็นแรงจูงใจ ให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับ
วัฒนธรรมองค์การ 3) เป็นเครื่องผนึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสาน ติดต่อกัน
และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ แต่ส่วนใหญ่
แล้วมีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540)

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในองค์การ ทั้ง
เก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิถีคิด วิธีการ
ทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (วัฒนธรรมองค์การ) จากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่กี่เรียนรู้ด้วย
ตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย
สรรเสริญหรือได้รางวัล ส่วนวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับ การ
ลงโทษ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ บุคลากรใหม่จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิด วิถีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การ
ส่วนใหญ่ปรารถนา

2) จัดระเบียบในองค์การ ถ้าบุคลากรเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิด วิถีทำงาน ที่องค์การ
คาดหวัง บุคลากรก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และการประพฤติ
ปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่ม ให้สมาชิก
ยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับ การลงโทษ
ในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
วัฒนธรรมองค์การ ช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกขององค์การคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน
ช่วยให้องค์การทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่ม จะถูกใช้เป็น
มาตรฐานในการตัดสินว่าวิถีคิดวิถีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

3) กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในองค์การ
เข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของ
องค์การเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในองค์การ การเข้าใจความหมาย

ของพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กรยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วสมาชิกขององค์กรหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์กรเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชิน

5) แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

Schein (1992) เห็นว่าทุกองค์กรมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (external adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องช่วยขจัดปิดเป่าให้ปัญหาหลักทั้ง 2 ประการทุเลาเบาบางลง Schein ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาลึก 2 ประการ อาจแยกออกเป็นหน้าที่ย่อยๆ ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รายละเอียดของการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอก	การบูรณาการภายใน
1. กำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์	1. ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน
2. กำหนดเป้าหมาย	2. กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน
3. กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย	3. จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก
4. กำหนดมาตรการวัดการบรรลุเป้าหมาย	4. พัฒนาบรรทัดฐานของความสนิทสนม
5. ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย	5. ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก
	6. กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ
	6. นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

ดังนั้นในมุมมองของ Schein แล้ว เขาเห็นว่าสิ่งที่ป็นวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะต้องผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานต่างๆ ขององค์กรได้ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดขององค์กร จะเห็นได้ว่าความคิดของ Schein ในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรนี้ มีลักษณะใกล้เคียงกับความคิดของ

ทฤษฎีหน้าที่นิยม (functionalism) ในวิชามานุษยวิทยาที่มองว่าวัฒนธรรมเป็นหนทางที่มีขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการพื้นฐาน (basic needs) ของมนุษย์ (เช่น ความต้องการปัจจัย 4) เพื่อให้สมาชิกของสังคมอยู่รอด ส่วนต่างๆ ของวัฒนธรรม (เช่น ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา) ต่างมีหน้าที่ของตัวเองในการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และจะทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อขจัดความขัดแย้งและรักษาความสมดุลของสังคมเอาไว้

6) ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์กร ได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆ ขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในองค์กร กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรุ่นใหม่ เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัว ให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรที่ พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขารับเอาวิธีคิด วิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

7) สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่กลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึกว่าคุณสมบัติของตน มีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น มีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม

แม้ว่านักวิชาการส่วนใหญ่จะมีความเห็นที่ตรงกันในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ก็ยังมีบางประเด็นที่นักวิชาการยังคงมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน คือ วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารได้หรือไม่ ซึ่ง Alvesson (1994) ได้กล่าวถึง เครื่องมือทางการบริหาร ว่า โดยปกติแล้วผู้บริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง เช่น โครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการ กลยุทธ์ การตัดสินใจ เป็นต้น ผู้บริหารใช้เครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้เพื่อให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถเป็นเครื่องมือทางการบริหารชนิดหนึ่ง ที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ในประเด็นดังกล่าวนักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันไปตามมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ตนเชื่อหรือยึดถืออยู่นั้นก็คือกลุ่มที่มีมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรจะเชื่อว่าผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อให้่องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ เพราะว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความเป็นรูปธรรม

ล้มสลายได้ เหมือนสิ่งของหรือวัตถุที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้นมาใช้ประโยชน์ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจึงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา เพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากมันได้ ส่วนกลุ่มที่มีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า ตัวองค์การเองคือวัฒนธรรมๆ หนึ่งนั้น เชื่อว่า ผู้บริหารไม่สามารถใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือทางการบริหาร กลุ่มนี้เห็นเพียงว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าในแง่เป็นกรอบความคิด (คุณค่าในทางทฤษฎี) เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การเท่านั้น เพราะว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจ ไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้นำในองค์การจึงไม่สามารถสร้างหรือประดิษฐ์วัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร

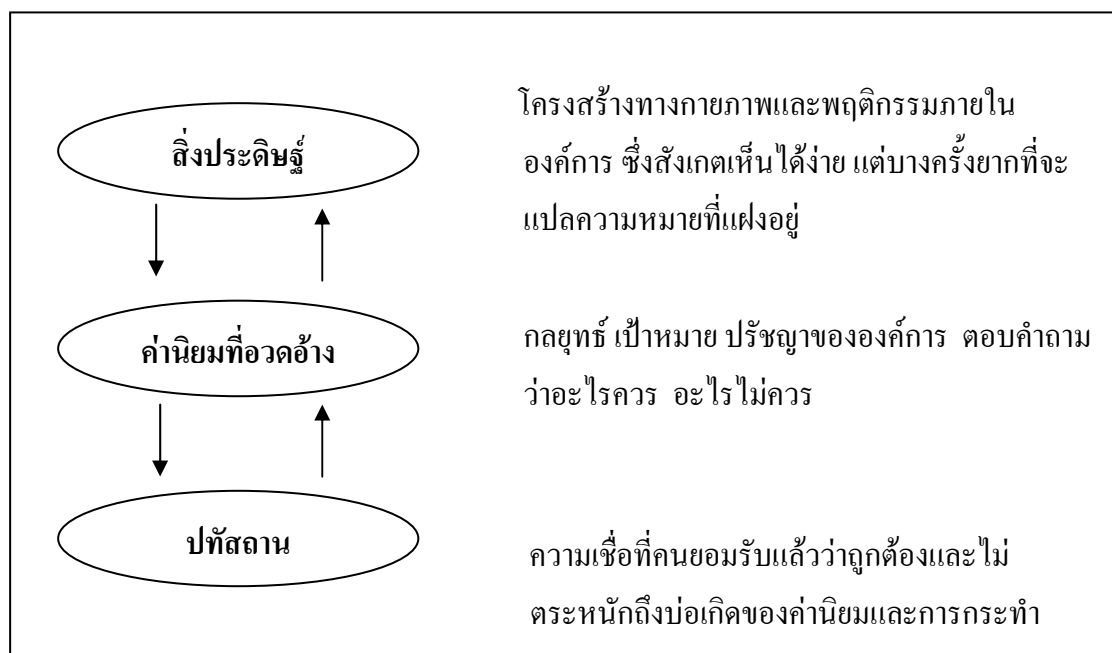
โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วม ทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อมีความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ควร เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยสร้างสรรค์บูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจ จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

2.3.6 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีความหมายทั้งในลักษณะที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมนั้น การศึกษาถึงระดับของวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ทราบถึงระดับของวัฒนธรรมที่องค์การนั้นดำรงอยู่ โดยการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องศึกษาทั้งจากระดับที่สังเกตได้ สู่ระดับที่ลึกมากขึ้นหรือที่เป็นนามธรรมมากขึ้น ซึ่งจากนิยามของวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นได้ว่ามีขอบเขตที่กว้าง แต่มีลักษณะคล้ายภูเขาน้ำแข็ง (iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ส่วนที่มองเห็นได้ (visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การ สร้างขึ้นมาประดิษฐ์ขึ้นมา (artifacts) เช่น อาคารสถานที่ต่างๆ การตกแต่งอาคารสถานที่ ป้ายสัญลักษณ์ คำขวัญ (slogan) และพิธีกรรมต่างๆ 2) ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ หรือ ความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน (basic assumptions) ของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายประเภท เช่น สิ่งประดิษฐ์ บรรทัด

ฐาน ค่านิยม แบบแผน พฤติกรรม ฯลฯ องค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาจัดเรียงเป็นชั้นๆ ตามคุณลักษณะของมัน ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเรื่องที่นักวิชาการนำองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การนั้น มาจัดเรียงเป็นชั้นๆ โดยการจัดเรียงให้องค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเหมือนกันจะอยู่ในชั้นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า โครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (Alvesson, 1994)

Schein (1992) เป็นนักวิชาการคนแรก ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ ตามตัวแบบของ Schein วัฒนธรรมองค์การถูกจัดแบ่งเป็น 3 ระดับชั้น ตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น หรือวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ระดับมีความแตกต่างกันในเรื่องความยากง่ายในการมองเห็น วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุดซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ชั้นกลาง ได้แก่ ค่านิยมที่อวดอ้าง (espoused values) และวัฒนธรรมองค์การชั้นในสุดซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุด ได้แก่ ปทัสถาน (basic assumptions) ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Schein

จากภาพที่ 8 สามารถอธิบายรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละระดับชั้นได้ดังนี้

- 1) **สิ่งประดิษฐ์** หมายถึง ปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็น ได้ยิน และรู้สึก Schein ได้ให้ตัวอย่างสิ่งประดิษฐ์ภายในองค์การไว้มากมาย เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำองค์การ เครื่องแต่งกายของบุคลากร พิธี

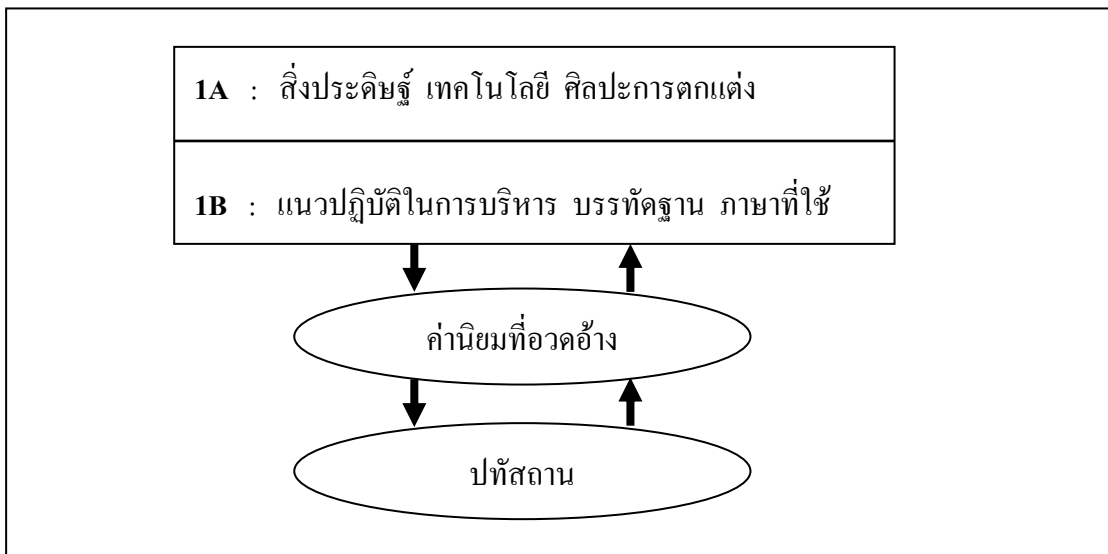
งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่างๆ เป็นต้น ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้คือสังเกตเห็นได้ง่าย เพราะอยู่ในระดับผิวนอกสุด แต่การจะแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้นการสืบค้นเพื่อศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้จึงสามารถทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่น กล่าวคือทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรม คอยฟังคำพูดของบุคลากร และอาจสอบถามพวกเขา หากไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม Schein เห็นว่าสิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

2) ค่านิยมที่อวดอ้าง หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารขององค์กรอ้างว่าได้ทำหรือควรทำ (หรืออ้างในทางตรงกันข้ามคือไม่ทำ) เช่นผู้บริหารขององค์การราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่ง ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การของเขาไม่มีค่านิยมที่เกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ในเรื่องให้ความสะดวกเป็นพิเศษแก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหาร หรือข้าราชการแต่อย่างใด และเป็นค่านิยมที่ไม่สมควรนำมาปฏิบัติด้วย แต่จากการสอบถามข้าราชการหลายคนรวมถึงประชาชนผู้มารับบริการ พวกเขาต่างให้ข้อมูลตรงกันว่า มีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้น เนื่องจากค่านิยมที่อวดอ้างอาจไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น Schein จึงเห็นว่าค่านิยมที่อวดอ้างยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กรได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์กรยังตระหนักถึงอยู่ เพราะสิ่งนี้ยังไม่ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง

3) ปทัสถาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด ได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลาช้านาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติ ที่สมาชิกขององค์กรสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือ สิ่งนี้จะค่อยๆ ฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ กลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนั้นปทัสถาน ตามความเห็นของ Schein จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น และสมาชิกขององค์กรไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกขององค์กรว่าช่วยแก้ปัญหาในองค์กรได้ Schein จึงเห็นว่าปทัสถานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

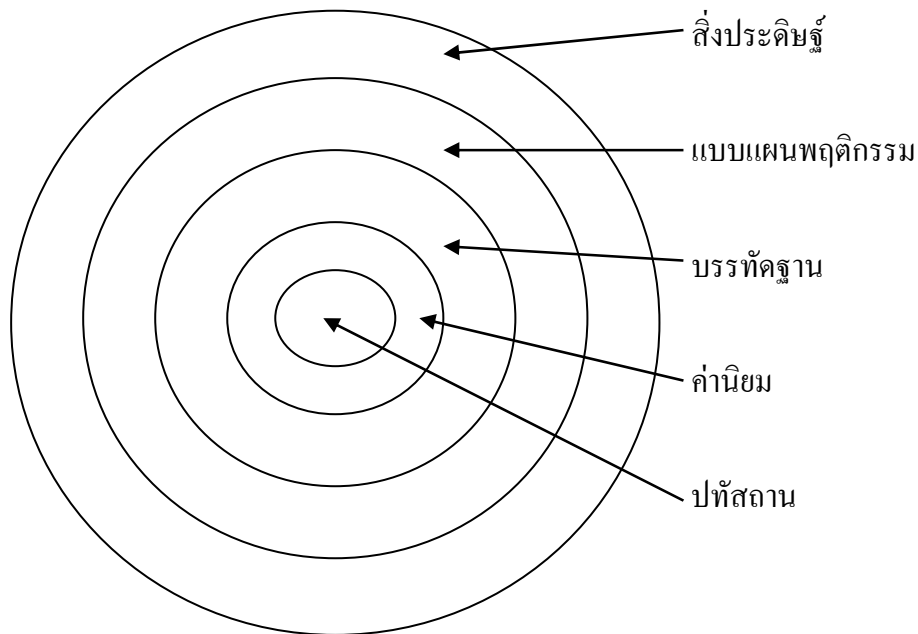
เนื่องจาก Schein เห็นว่าปทัสถาน (วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 3) เป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ปทัสถานมีลักษณะเป็นนามธรรม สัมผัสจับต้องไม่ได้ และฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ คนในองค์กรไม่ตระหนักถึง ดังนั้น จึงไม่สามารถค้นพบหรือเข้าถึงปทัสถานได้โดยตรง

ทำได้เพียงการตีความจากเบาะแสหรือเงื่อนงำที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรใน 2 ระดับแรก โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกสุด (สิ่งประดิษฐ์) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมักต้องเริ่ม “ขุดค้น” ที่วัฒนธรรมองค์กรชั้นผิวนอกสุด กล่าวโดยสรุปคือ วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 เป็นเบาะแสหรือสิ่งบ่งชี้นำไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอยู่ในระดับลึกที่สุด ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับระดับชั้นวัฒนธรรมของ Schein นี้เป็นต้นแบบให้นักวิชาการศึกษาวิเคราะห์และกระตุ้นให้พวกเขาเสนอความคิดใหม่ๆ ในเรื่องนี้ออกมา แม้ตัวแบบของ Schein ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการหลายคนแต่พวกเขาก็มีการขยายหรือลดจำนวนระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรให้แตกต่างจากตัวแบบของ Schein ไปบ้าง เช่น Siehl and Martin (1993 อ้างถึงใน พัฒนิจโกญจนาท, 2546) เห็นด้วยกับระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กร 3 ระดับของ Schein แต่ในระดับชั้นที่ 1 นั้น Martin and Siehl แก้ไขตัวแบบของ Schein ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรตามทัศนะของ Siehl and Martin

Rousseau (1990 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการมองเห็น ระดับความยากง่ายในการสืบค้น และระดับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง ระดับชั้นทั้ง 5 ระดับ เรียงจากชั้นนอกสุดไปหาชั้นในสุด ดังภาพที่ 10

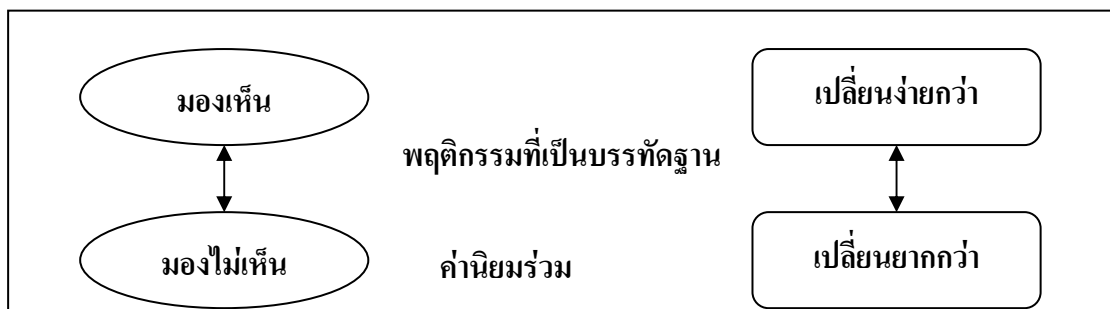


ชั้นนอก : ง่ายกว่าในการมองเห็น สืบค้น และเปลี่ยนแปลง

ชั้นใน : ยากกว่าในการมองเห็น สืบค้น และเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 10 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามที่เสนอของ Rousseau

Kotter and Heskett (1992) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับ โดยใช้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความยากง่ายในการมองเห็นและการเปลี่ยนแปลง ชั้นนอกได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน ชั้นในได้แก่ ค่านิยมร่วม ซึ่งถือว่าเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรม ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การ ตามที่เสนอของ Kotter and Heskett

Kilmann, Saxton, and Serpa (1994 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การปรากฏให้เห็น 3 ระดับชั้น ชั้นนอกสุดได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน ชั้นกลางคือข้อสมมติฐานเบื้องหลังการกระทำ และชั้นในสุดได้แก่ ธรรมชาติของมนุษย์ พวกเขาเห็นว่าแก่นแท้ของวัฒนธรรม คือ ธรรมชาติของมนุษย์ ดังภาพที่ 12

พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน	พฤติกรรมและทัศนคติที่กลุ่มกดดันให้สมาชิกกลุ่มทำตาม
ข้อสมมติฐานเบื้องหลังการกระทำ	ความเชื่อเบื้องหลังการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ
ธรรมชาติของมนุษย์	ความต้องการ มุมเหตุจูงใจ และความปรารถนาที่สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วม

๐ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕

ภาพที่ 12 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Kilmann, Saxton, and Serpa

สมยศ นาวิการ (2540) และ วรรณาด แสงมณี (2544) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นได้ใน 2 ระดับ คือ 1) ระดับพื้นผิว เป็นวัตถุหรือสิ่งที่สามารถเห็นได้ และเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ด้วย เช่น รูปแบบของการแต่งกายและการแสดงออก สัญลักษณ์ เรื่องราว งานพิธี และประเพณีปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่สมาชิกภายในองค์การต่างมีส่วนร่วมด้วยกัน 2) ระดับลึก เป็นความนึกคิดที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตของสมาชิก ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้ ได้แก่ ค่านิยม ปทัสถาน สมมติฐาน ความเชื่อ และกระบวนการของความคิดที่เป็นวัฒนธรรมอย่างแท้จริง นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2001) ยังได้จำแนกระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น สามระดับ คือ 1) ระดับที่แสดงถึงนิสัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์การ 2) ระดับที่เป็นค่านิยม และ 3) ระดับที่เป็นปทัสถาน หรือตรงกันข้ามพิจารณาจากระดับที่เป็นรูปธรรมไปสู่ระดับที่เป็นนามธรรม คือ จากระดับปทัสถานไปสู่ระดับค่านิยมและระดับที่แสดงถึงนิสัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์การ นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวว่า องค์กรที่ตามหากพิจารณาตามหลักของเหตุผลแล้ว วัฒนธรรมองค์การควรเริ่มพิจารณาจากระดับนิสัยของข้อตกลงเบื้องต้นไปหาระดับค่านิยมและระดับปทัสถานขององค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมที่แสดงถึงนิสัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์การนั้นมักแสดงออกมาเป็นปรัชญาหรือเป็นวิสัยทัศน์ ที่สมาชิกขององค์การร่วมกันกำหนดขึ้นมา โดยปรัชญาหรือวิสัยทัศน์ที่ต่างกัน จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่จะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นค่านิยม (รวมทั้งระบบความคิด ทัศนคติ และ ความเชื่อ) ที่ต่างกัน และค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ต่างกันจะส่งผลต่อปทัสถานขององค์การที่แสดงให้เห็น โดยการประพฤติปฏิบัติในประเพณี หรือ พิธีกรรม ที่ต่างกัน

ด้วย เช่น องค์กรใดกำหนดปรัชญาการบริหารเน้นการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบได้ ก็จะส่งผลต่อการมีค่านิยม ระบบความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ ตลอดจนปทัสฐานที่แสดงให้เห็นโดยการประพฤติปฏิบัติในประเพณี หรือพิธีกรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความสามารถตรวจสอบได้ของสมาชิกในองค์กรนั้น ดังแสดงเปรียบเทียบในภาพที่ 13

องค์กร ก	องค์กร ข
<p>นัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กร</p> <p>เช่น ข้อปฏิบัติมาจากครูอาวุโส และผู้บริหาร ครูต้องยึดถือกฎระเบียบที่ฝ่ายบริหารกำหนดอย่างเข้มงวด อยู่ในระเบียบของราชการ</p>	<p>นัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กร</p> <p>เช่น ข้อปฏิบัติมาตัวครูเอง ครูเป็นผู้มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ต่อนักเรียน</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ค่านิยม</p> <p>นัยของข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวจะก่อให้เกิดค่านิยมร่วมในองค์กร เช่น การยอมรับในอำนาจจากระดับบน การยึดกฎระเบียบและข้อบังคับ</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ค่านิยม</p> <p>นัยของข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวจะก่อให้เกิดค่านิยมร่วมในองค์กร เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระ ความเป็นวิชาชีพ</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ปทัสฐาน</p> <p>ค่านิยมดังกล่าวจะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติร่วมกัน เช่น การรอรับคำสั่ง หรือแนวปฏิบัติจากผู้บริหาร</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ปทัสฐาน</p> <p>ค่านิยมดังกล่าวจะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติร่วมกัน เช่น การกำหนดมาตรฐานการทำงานแห่งตนและมุ่งมั่นให้สำเร็จ</p>

ภาพที่ 13 เปรียบเทียบลักษณะขององค์กรที่ยึดถือวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีนักวิชาการได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันออกไป แต่มีความคล้ายคลึงกันในลักษณะที่ วัฒนธรรมองค์กรในระดับชั้นนอกของทุกตัวแบบเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย เป็นรูปธรรมและอาจสัมผัสจับต้องได้ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรในระดับชั้นในสุดของทุกตัวแบบมีลักษณะเป็นนามธรรม สัมผัสจับต้องได้ยากและฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ ดังนั้นเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรระดับในสุดจะต้องทำการศึกษาวัฒนธรรมระดับนอกก่อน เพื่อเป็นสะพานหรือสื่อ นำพาสู่ความเข้าใจวัฒนธรรมระดับ

ชั้นในสุด ซึ่งวัฒนธรรมระดับนอกนั้นมักถูกใช้เป็นส่วนที่นำไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การในระดับชั้นในสุดนั่นเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์การมีรูปแบบและกระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของตนแตกต่างกันออกไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยจะนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้าง การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจใน แนวคิด และทฤษฎีก่อนการลงเก็บข้อมูลภาคสนาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

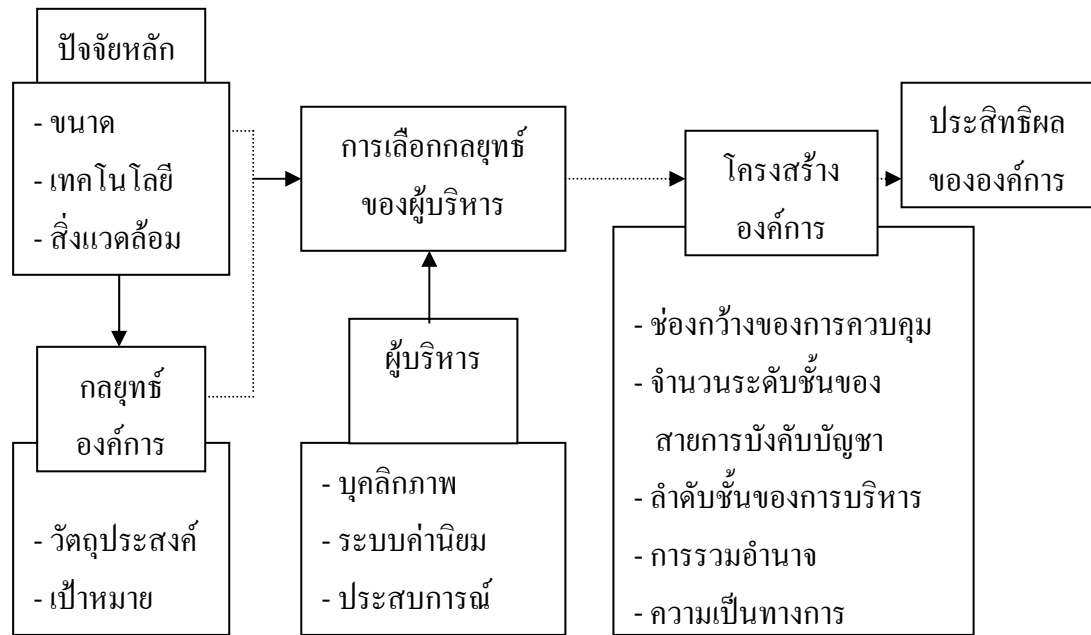
3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

องค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การได้หลายรูปแบบแตกต่างกัน ซึ่ง Trice and Bayer (1993) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ซึ่งสืบเนื่องมาจากแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวิถีชีวิตของคนในองค์การสิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็เป็นเรื่องยาก และใช้เวลานานมาก ดังนั้นหากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ไม่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานขององค์การแล้ว ก็จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ภายใต้ความเชื่อที่ว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การดังนี้

3.1.1 กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ได้ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม โดยเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของบุคลิกภาพของทุกคนในทุกเรื่อง อาจเปลี่ยนแปลงในบางจุดหรือบางเรื่องที่สำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ 1) การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา 2) การนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นต้องทราบว่าองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด และขั้นต่อไปจะต้องรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้างในเรื่องความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในองค์การ

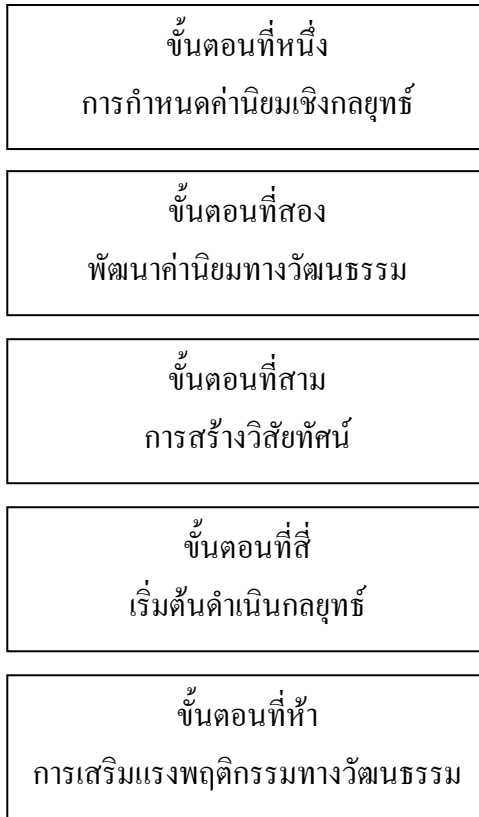
3.1.2 กระทำทันที เมื่อกำหนดว่า จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอะไรบ้างแล้ว และจะสร้างวัฒนธรรมองค์การมาแทนของเดิมนั้นต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบังคับบัญชา และภาวะผู้นำ ถ้าหากเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ได้ก็จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้เช่นเดียวกัน

Griffin and Moorhead (2007) ให้ทัศนะว่าการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรนั้นก็เหมือนกับกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขายให้กับลูกค้า แต่แตกต่างกันที่กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรคือ กระบวนการที่แท้จริงในการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โครงสร้างขององค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ตามทัศนะของ Griffin and Moorhead

อย่างไรก็ตาม Griffin and Moorhead เห็นว่าจากการเติบโตขององค์กรและกลายมาเป็นความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น และนั่นก็คือเหตุผลหนึ่งของความสำเร็จหรือความสำเร็จขององค์กร อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากองค์กรรู้จักจัดทำกลยุทธ์และรู้จักวิธีจัดการปฏิบัติการ รวมทั้งมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยงสู่ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะมีการเริ่มต้นจากสิ่งหนึ่งที่มีขึ้นในองค์กร หรือการพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก็ได้ กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรอาจมีขั้นตอนดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมตามทัศนะของ Griffin and Moorhead

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (formulate strategic value) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางเศรษฐกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (develop culture value) คือ ค่านิยมที่บุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใดถ้าองค์กร ไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบสิ้นไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (create vision) วิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กร ว่า จะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กร หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และ

ค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรก็จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางในการรวมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กร และสื่อสารผ่านบุคลากรทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (initiate implementation strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบขององค์กร ไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น จะมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (reinforce culture behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก โดยการจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยมแก่บุคลากร รูปแบบที่สอง องค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้บุคลากรทำสิ่งที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้บุคลากรทำในสิ่งที่เหมาะสมและนำพาองค์กร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างและเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจและพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสนใจ เห็นความสำคัญ และมีส่วนผลักดันเพื่อการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดผลสำเร็จในที่สุด กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน จุดเด่นในองค์กร เช่น วีรบุรุษ ประเพณี พิธีการ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Lunenburg & Ornstein, 2000) ดังนี้

1) วีรบุรุษ (heroes) องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีวีรบุรุษในองค์กร ที่อาจจะเป็นคุณลักษณะตั้งแต่เกิดและได้รับการพัฒนาขึ้น วีรบุรุษขององค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการสร้างองค์กร วีรบุรุษที่สร้างขึ้นใหม่คือบุคคลที่องค์กรสร้างขึ้นโดยการแนะนำและยกย่องให้เกียรติว่าเป็นบุคคลแห่งความทรงจำ

2) พิธีการและประเพณี (rites and rituals) องค์กรประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือ กิจกรรมในการจัดพิธีการเพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ พิธีและประเพณีเป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยทำให้มี

การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการจัดงานเฉลิมฉลองพิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความทรงจำ
ในวัฒนธรรมองค์การ

3) การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (communication network) เครือข่ายที่ใช้
ติดต่อสื่อสารกำหนดขึ้น โดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ในองค์การ
แต่ละแห่งจะมีผู้เล่าเรื่องราวต่างๆ (story teller) ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การเล่าเรื่องนี้มีผลต่อการ
รับรู้ของคนอื่นๆ พระภิกษุ เป็นบุคคลสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ
บุคคลเหล่านี้มักจะมีเวลาว่างที่จะรับฟัง และเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผู้ที่ซุบซิบหรือกระซิบ
กระซิบ (whisperers) ก็เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อองค์การเช่นเดียวกัน เพราะบางครั้งผู้บริหารก็จะรับ
ฟังข้อมูลเหล่านี้ด้วย คนที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูล บางคนอาจใช้พวกซุบซิบเป็นประโยชน์ สำหรับ
กลุ่มที่ชอบนิทานเป็นกลุ่มที่นำข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากองค์การไปสู่เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร
กลุ่มนี้จึงมีความสำคัญในการสร้างพระเอกและทำให้พระเอกคงอยู่ได้ นอกจากนี้ยังมีกลุ่ม
สอดแนม (spies) ซึ่งเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการ
สร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

พัฒนาจิ โกลยูจนาท (2547) เสนอขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นประเด็นสำคัญ
2 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ควรทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของ
องค์การโดยพิจารณาถึง โอกาส อุปสรรค และศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (อาจใช้ SWOT
analysis ที่เน้นเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นหลัก) โดยปกติองค์การจะต้องศึกษา
สภาพแวดล้อมโดยรวม เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
จากนั้นองค์การจึงควรได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อนำเอาปัจจัยบางประการที่อาจจะไม่สามารถ
ระบุออกมาเป็นตัวอักษรที่ชัดเจนได้ เช่น ความต้องการให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง มีความ
ซื่อสัตย์ต่อองค์การ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นต้น จึงต้องประกาศเป็นวัฒนธรรม
องค์การต่อไป อีกกรณีคือ องค์การที่ตั้งมานานและมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การอยู่แล้ว ทั้งที่ชัดเจน
หรือไม่ชัดเจนก็ตาม ซึ่งการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การนั้นอาจใช้ การสังเกต การสัมภาษณ์ การ
สอบถาม และการตรวจสอบเอกสารที่ผ่านมา ว่าองค์การได้มีการปฏิบัติทางด้านวัฒนธรรมอย่างไร
มีลักษณะเช่นไร อะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรรักษาไว้ และวัฒนธรรมใดที่ควรแก้ไขปรับปรุง เมื่อ
พิจารณาแล้วควรมีการวางแผนกำหนดวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยให้สอดคล้องกับปรัชญา
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การไม่ควรเป็นสิ่งที่เป็ระเบียบ
ข้อปฏิบัติในสัญญาว่าจ้างหรือกฎเกณฑ์ ข้อห้ามที่ชัดเจน แต่ต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคน
เต็มใจปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดวัฒนธรรมจะต้องมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และ

สามารถนำไปใช้ในระยะเวลาได้ วัฒนธรรมองค์การที่ดีควรตอบคำถามให้ได้ว่าสิ่งที่องค์การต้องการคืออะไร และจะนำสิ่งนั้นไปปฏิบัติได้อย่างไร

2) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ เป็นการนำวัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อความของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการให้นำไปปฏิบัตินั้นแสดงเป็นรูปธรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น มีการแสดงออกอย่างเปิดเผย แสดงออกในงานพิธีต่างๆ นำมาใช้ในการตัดสินใจขององค์การ เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆ กำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเป็นเครื่องหมาย ตราสัญลักษณ์ขององค์การ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 นำวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นค่านิยมขององค์การ โดยกำหนดเป็นปรัชญาหรือนโยบายที่ชัดเจนของแต่ละด้าน รวมถึงการกำหนดในกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องต่อไป ทั้งนี้ต้องให้การผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหาร และใช้เวลาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การนำวัฒนธรรมองค์การไปสู่การปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง เน้นให้มีการปฏิบัติในทุกระดับขององค์การ ผู้บริหารควรปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำวัฒนธรรมไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์การอย่างยั่งยืน

สุพิน เกชาคุปต์ (2547) กล่าวว่าองค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การได้หลายรูปแบบ โดยได้เสนอขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 **ขั้นกำหนด** เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน โดยสำรวจหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การ กล่าวคือเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกระดับเพื่อกำหนดแนวทางและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้

ขั้นตอนที่ 2 **ขั้นปฏิบัติ** เป็นการนำวัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 3 ขั้นตอนดังนี้

1) นำข้อความของวัฒนธรรมที่ต้องการให้นำมาปฏิบัตินั้นแสดงเป็นรูปธรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การเขียนข้อกำหนดวัฒนธรรมองค์การใช้ในองค์การอย่างชัดเจนในทางเข้าที่ทำงานหรือในส่วนที่เปิดเผยนำเอาวัฒนธรรมมาแสดงออกในงานพิธีต่างๆ ขององค์การ เช่น เรื่องการทำงานเป็นทีม การดูแลลูกค้า นำมาใช้ในการตัดสินใจขององค์การ เช่น วัฒนธรรม

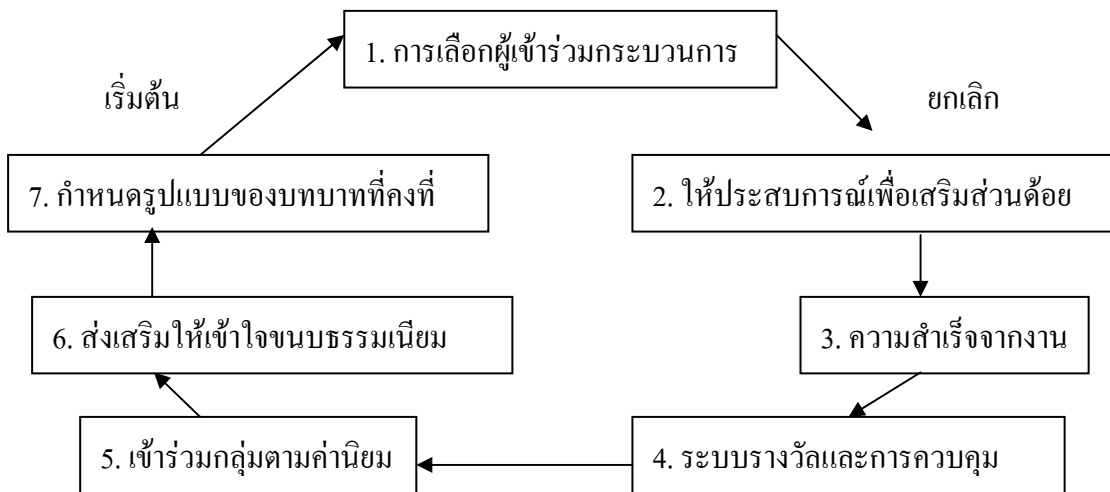
การมีส่วนร่วม การเน้นความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ เน้นการตัดสินใจเป็นทีม เป็นต้น หรือกำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) นำวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นค่านิยมขององค์กร โดยกำหนดเป็นปรัชญาหรือนโยบายที่ชัดเจนของแต่ละด้าน รวมถึงกำหนดในกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องให้การผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหาร และใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น

3) การนำวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง เน้นให้การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร รวมทั้งผู้นำ ผู้บริหาร ต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบให้เกิดการปฏิบัติในระดับล่าง ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนและนำวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 **ขั้นติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง** โดยตั้งทีมงานติดตามผล อาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ หรือทำวิจัยเพื่อประเมินผล

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้กำหนดขึ้นมาแล้ว จึงมีความจำเป็นที่จะช่วยให้การยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมยังคงอยู่ตลอดไปหรือทำให้เกิดแรงหนุนในเชิงของสังคมประกิตในองค์กร (Organizational Socialization) ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 กระบวนการสังคมประกิตในองค์กร ตามทัศนะของ สุพิณ เกชาคุปต์

จากภาพอธิบายได้ว่า ขั้นตอนที่ 1) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการ กระบวนการสังคมประกิต เริ่มต้นโดยการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ ผู้ดำเนินการคัดเลือกที่ผ่านการฝึกฝนมาแล้วจะใช้วิธีการที่มาตรฐาน โดยมุ่งไปที่ความสำคัญขององค์กร ผู้สมัครเข้าร่วมกระบวนการตามปกติ

มักจะมีค่านิยมส่วนตัว ที่อาจไม่เหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร การทำครั้งนี้เพื่อให้โอกาสในการทบทวนการได้รับการคัดเลือก 2) การให้ประสบการณ์เพื่อเสริมส่วนค้อย หลังจากได้คัดเลือกผู้เข้าร่วมในองค์กรแล้วจึงพิจารณาการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงให้บุคคลเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรใหม่ ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับความเชื่อและค่านิยมเบื้องต้นในขณะเดียวกันเพื่อให้บุคคลเหล่านี้ยอมรับค่านิยมใหม่ที่จะทำงาน 3) ความสำเร็จของงานในขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาความสามารถทางเทคนิค ขณะที่บุคลากรทำงานไปตาม สายอาชีพ มีหลายองค์กรพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรที่ละชั้นตอน เช่น ครู-อาจารย์ ครูมืออาชีพ ครูเชี่ยวชาญ ครูชำนาญการ 4) ระบบรางวัลและการควบคุม องค์กรให้ความเอาใจใส่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รางวัลโดยที่ระบบการให้รางวัลมีความละเอียด คงที่และมุ่งสู่ความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กร เช่น โรงเรียนแห่งหนึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จเป็นเรื่องสำคัญที่สุด การวัดการปฏิบัติจึงวัดที่ความสำเร็จที่บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติ การเลื่อนระดับและการจ่ายเงินอย่างมีคุณธรรมก็ดำเนินการตามความสำเร็จขององค์ประกอบเหล่านั้น ผู้บริหารที่เคร่งครัดต่อค่านิยมนั้นก็จะให้ความสำคัญกับสำนักงานผู้บริหารมากยิ่งขึ้น 5) เข้าร่วมกลุ่มตามค่านิยม เมื่อบุคคลเข้าทำงานให้กับองค์กร พฤติกรรมของเขาจะมีความสอดคล้องกับค่านิยมตามวัฒนธรรม ค่านิยมดังกล่าวช่วยให้บุคลากรปฏิบัติตามสมาชิกในกลุ่ม บุคคลเรียนรู้การยอมรับค่านิยมขององค์กรและมีความเชื่อมั่นว่าการกระทำดังกล่าวจะไม่ทำให้เขาต้องผิดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานหนักเป็นเวลายาวนาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและชุมชน ยอมรับ บางครั้งผู้บริหารจะต้องอดทนกับคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาและผู้มอบหมายงานที่แสดงความไม่พึงพอใจและไม่ยอมรับการอธิบาย ค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเสียสละเวลา และทุ่มเท ความพยายามในการกระทำนั้นๆ 6) การส่งเสริมให้เข้าใจจนบรรทัดนิยม จากกระบวนการสังคมประกิต องค์กรจะต้องแสดงให้เห็นสมาชิกเข้าใจเกี่ยวกับประเพณีและพิธี เรื่องราวหรือตำนาน รวมถึงบุคคลสำคัญในองค์กรที่แสดงภาพลักษณ์และเป็นผู้ส่งเสริมในด้าน วัฒนธรรม 7) กำหนดรูปแบบของบทบาทที่คงที่ บุคคลที่มีภาพลักษณ์ที่ดีในองค์กร จะแสดง บทบาทที่เป็นแบบแผนที่ดีในองค์กรให้ผู้มาใหม่ได้มองเห็น โดยวิธีการนี้ผู้เข้ามาใหม่ก็จะจดจำ และปฏิบัติงานตามแบบอย่างที่วัฒนธรรมในองค์กรเป็นอยู่ รูปแบบของบทบาทในองค์กรที่มี วัฒนธรรมเข้มแข็ง จะเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ทั้งหมด

โดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีวิธีการหรือขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่การกำหนด วัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ก่อน แล้วนำวัฒนธรรมองค์กรนั้นมาพัฒนาเป็นค่านิยมขององค์กร เพื่อ นำสู่การปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรต่อไป ซึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเน้น

กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องอาศัยกระบวนการและความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร และเมื่อองค์กรเกิดปัญหาจากการดำเนินงานก็สามารถระดมสมองในการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจจะไม่ได้หมายถึงการสร้างทั้งองค์กร แต่อาจจะเป็นฝ่ายต่างๆ หรือกลุ่มงานต่างๆ ก่อนก็ได้ แล้วค่อยขยายสู่องค์กรทั้งระบบ หรือถ้าองค์กรนั้นมีความเข้มแข็งก็สามารถร่วมกันสร้างทั้งระบบพร้อมกันได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายและทิศทางที่องค์กรต้องการและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไป

3.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

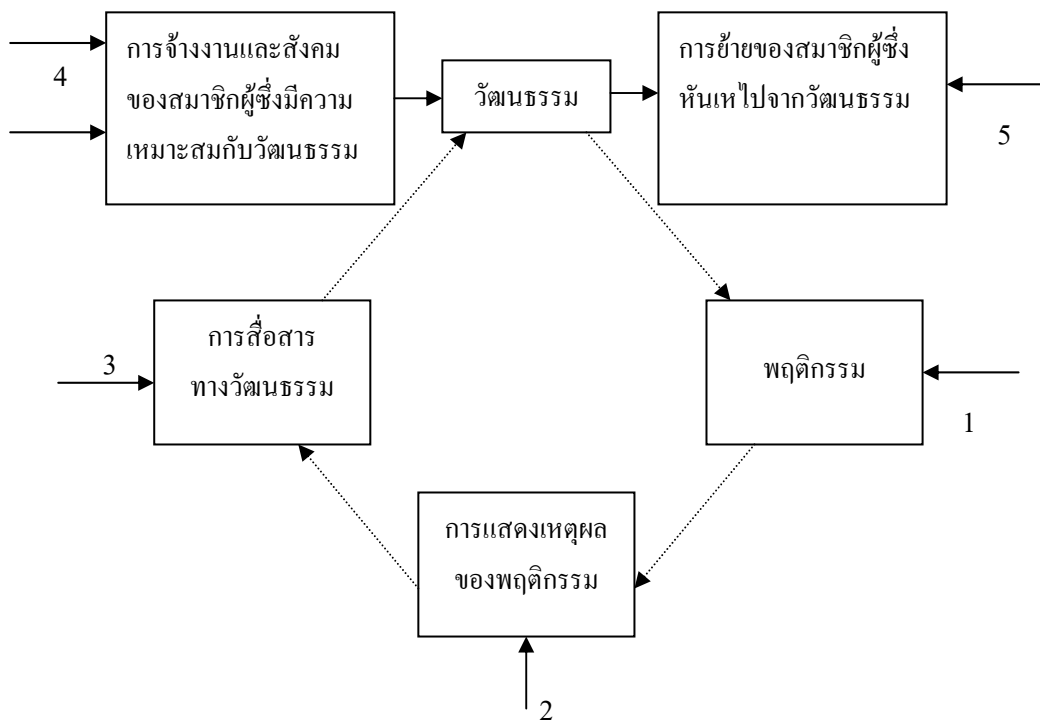
ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จึงนำเสนอประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.2.1 แนวทางการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Berman (1994) ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะยากหรือง่าย ขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมนั้นๆ หยั่งรากลึกและแพร่กระจายไปอย่างกว้างขวางมากน้อยเพียงใด ในองค์กรนั้นๆ การวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมมีอยู่ในวงจำกัด เพราะมีความยากในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ และจะทำให้มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เมื่อได้มีการพยายามที่จะนำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำคัญมาเกี่ยวข้อง หัวข้อนี้มักปรากฏอยู่ในการอภิปรายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเป็นเรื่องยากที่จะอธิบายและยังคงหลบซ่อนอยู่ ตัววัฒนธรรมเองไม่สามารถถูกวินิจฉัย จัดการและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าเทียมกัน 2) วัฒนธรรมมีการใช้เทคนิคที่ยาก ความชำนาญที่ทำได้ยาก และต้องใช้เวลาในการพิจารณาเพื่อเข้าใจตัววัฒนธรรม และยังคงใช้เวลาเพิ่มมากขึ้นในการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างรอบคอบ จึงยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3) วัฒนธรรมใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคน ตลอดช่วงเวลาของความยากลำบาก และยังคงช่วยปกป้องจากความวิตกกังวล ทางหนึ่งที่วัฒนธรรมยังคงทำก็คือ ทำให้มีความต่อเนื่องและมีความมั่นคงของวัฒนธรรม เพราะตามธรรมชาติของคนจะพยายามขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามทัศนะที่กล่าวมาข้างต้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารที่สนใจและพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ต้องเผชิญกับงานที่ยากและท้าทายความสามารถ แต่ก็ยังมีผู้บริหารที่กล้าหาญและมีความเชื่อว่า เขาสามารถที่จะแทรกแซงและทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้

Sathe (1985) ให้ทัศนะว่า สิ่งแรกที่จะต้องทำคือ ต้องกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนว่าจะนำองค์กรมุ่งไปทางใด ด้วยวิธีการอย่างไร ในขณะเดียวกัน ต้องรู้ถึงจุดสำคัญของการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องแทรกแซงที่จุดต่างๆ เหล่านี้ ดังรายละเอียดในภาพที่ 17



ภาพที่ 17 แสดงจุดการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Sathe

การแทรกแซงที่ 1 วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดวิธีหนึ่งของการเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมของคนก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นอย่างแรก

การแทรกแซงที่ 2 ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนกระทั่งยินยอมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตามกระบวนการของการแสดงผล

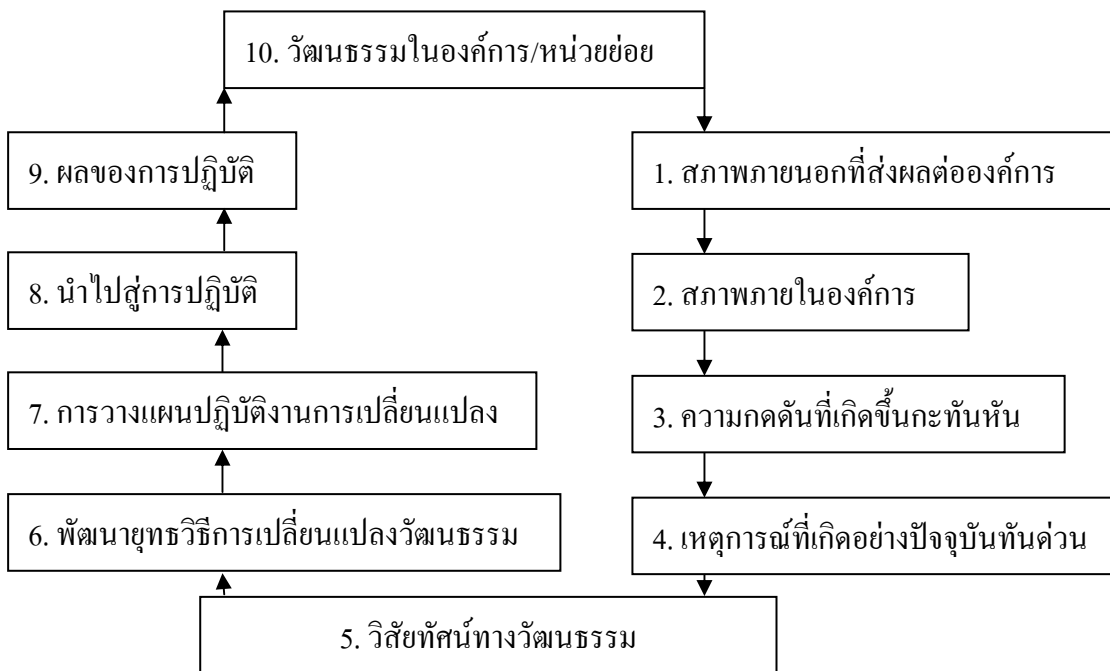
การแทรกแซงที่ 3 โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสาร คือวิธีที่ถูกใช้โดยผู้บริหารในการจูงใจพฤติกรรมใหม่ การสื่อสารทางวัฒนธรรมรวมถึงการประกาศ การบันทึก พิธีกรรม งานพิธี เรื่องราวเครื่องแต่งกายและรูปแบบอื่นๆ ของการสื่อสาร

การแทรกแซงที่ 4 สังคมของสมาชิกใหม่ โดยการจ้างงานกับบุคคลบางคนซึ่งมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยสมบูรณ์

การแทรกแซงที่ 5 วิธีแทรกแซงอันสุดท้ายก็คือ การย้ายของสมาชิกผู้ซึ่งหันเหจากวัฒนธรรมให้ออกไปจากองค์กรเสียเลย

นอกจากนี้ Robbins and Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ 1) เริ่มจากการทำการวิเคราะห์ สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจ ในองค์ประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) ทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่า องค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ 4) ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม 5) ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยมและปรัชญาใหม่ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

Lunenburg & Ornstein (2000) ได้เสนอวงจรของการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 วงจรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร ตามทัศนะของ Lunenburg & Ornstein

จากภาพที่ 18 อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) สภาพภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร (external enabling conditions) สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรย่อมส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น จำนวน

นักเรียนในโรงเรียนลดลง เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก ชุมชนไม่ศรัทธาต่อบุคลากรและการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นต้น

2) สภาพภายในองค์กร (internal permitting conditions) สภาพภายในองค์กรที่มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร คือ 2.1) การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรระยะเวลา ในการจัดการพลังงานและเงินทุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน 2.2) ความพร้อมที่เป็นระบบ ความเต็มใจทำงานของคนในองค์กร การอยู่ด้วยความวิตกกังวลและขาดความมั่นใจ 2.3) ความร่วมมือกันน้อยลง 2.4) ภาวะผู้นำและผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต

3) ความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน (precipitating pressures) องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความกดดันอย่างกะทันหันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร คือ 3.1) การปฏิบัติที่ผิดไปจากแบบแผนเดิม 3.2) ความกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 3.3) การเจริญเติบโตขององค์กรหรือความเสื่อมถอยขององค์กรในด้านขนาดขององค์กร ความแปลกแยกของสมาชิกหรือโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากขึ้น 3.4) การรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม

4) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน (triggering events) ได้แก่ 4.1) ความหายนะของสิ่งแวดล้อมหรือโอกาสที่จะเกิด เช่น ความหายนะทางธรรมชาติ เศรษฐกิจล่มสลาย วิกฤตกรรมหรือการค้นพบตลาดใหม่ 4.2) วิกฤตทางการจัดการ เช่น การเปลี่ยนแปลงการบริหารระดับสูงทันทีทันใด การใช้ยุทธวิธีที่ไม่เหมาะสม การใช้จ่ายที่ไม่มีเหตุผล 4.3) การปฏิบัติภายนอกองค์กร เช่น การปฏิบัติทางการเมือง ภัยสงคราม 4.4) การปฏิบัติภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารใหม่

5) วิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม (culture visioning) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะดำเนินการสำรวจความเชื่อ ค่านิยม คติฐาน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วนำมาผสมผสานกับสภาพการณ์ในอนาคต แล้วจึงสร้างภาพองค์กรที่ควรจะเป็นในอนาคต

6) ยุทธวิธีเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture change strategy) เมื่อวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมขององค์กรใหม่เกิดขึ้น องค์กรจึงมีความต้องการยุทธวิธีที่จะทำให้วัฒนธรรมนั้นประสบความสำเร็จ ยุทธวิธีดังกล่าวจำเป็นจะต้องเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมปัจจุบันกับวัฒนธรรมใหม่เข้าด้วยกัน

7) การวางแผนปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture – change action plans) การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นลำดับขั้นตอนที่เป็นการแนะนำการจัดการและการเปลี่ยนแปลงที่มีความมั่นคง คือ การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การ

วางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีความมั่นคง จะต้องเสริมสร้างให้วัฒนธรรมแบบใหม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง

8) การนำวิธีการแทรกแซงไปปฏิบัติ (implementation to interventions) เมื่อองค์กรเลือกวิธีการแทรกแซงในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ที่เป็นไปตามแบบแผนปฏิบัติการ ในแต่ละลำดับขั้น รวมทั้งความสามารถขององค์กรที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

9) การปฏิรูปวัฒนธรรม (reformulation of culture) เมื่อนำแผนการแทรกแซงไปปฏิบัติแล้ว ผลก็คือมักมีการปฏิรูปวัฒนธรรมเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก่อนนั้นว่าเป็นอย่างไร จากนั้นจึงกระตุ้นสมาชิกให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น และช่วยเหลือให้เขาสามารถค้นหาแนวทางการบรรลุผลสำเร็จในงานด้วยตนเองในแนวทางของวัฒนธรรมใหม่ และจากนั้นจึงปล่อยให้มันพัฒนาการไปตามเวลาและอาจต้องแสดงออกโดยการกระทำมากกว่าการพูด

Kilmann (1985 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ คือ

1) การทำให้กระจ่างในปทัสถานที่เป็นจริง (surfacing actual norms) อาจใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันระบุปทัสถาน ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำของพวกเขา

2) ทำให้เกิดความชัดเจนในทิศทางใหม่ (articulating new directions) โดยให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3) สร้างปทัสถานใหม่ (establishing new norms) โดยให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาปทัสถาน ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร

4) วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง

5) ปิดช่องว่างของวัฒนธรรม (closing culture gaps) โดยการกำหนดเงื่อนไข การยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้นและพัฒนาถึงจุดใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

การที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น จำเป็นต้องค่อยๆ เปลี่ยนแปลง คติฐาน (assumption) หรือค่านิยม ซึ่งอยู่ในตัวของคนเสียก่อน เพราะตัวคนนั้นยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีสั่งการบังคับจากเบื้องบน จำต้องหันมาใช้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร แบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมและต้องใช้เวลา ในการเปลี่ยนแปลง

ค่อนข้างนานพอสมควร แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมขององค์กรมีการสั่งสมมานานแต่วัฒนธรรมองค์กรก็อาจเปลี่ยนได้ หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนักและเห็นความจำเป็นและร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร มีหลายกรณี ดังนี้ 1) องค์กรเกิดวิกฤติหรือเจอปัญหาใหญ่ๆ องค์กรต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม 2) มีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรด้วย 3) มีการควบคุมกิจการเกิดขึ้น องค์กรแม้มักจะถ่ายทอดวัฒนธรรมของตนเอง ไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์กรเหล่านั้นเข้ามามีด้วยกัน 4) ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์กรก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยม ปรัชญาใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์กรจะกระทำได้ยาก 5) องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอซึ่งองค์กรจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยใช้แนวทางต่อไปนี้ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2545)

1) จัดประชุมกลุ่มเพื่อจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม วิธีการประชุมที่สัมฤทธิ์ผลมากที่สุดคือ การใช้เทคนิค AIC (Appreciation Influence and Control) เพราะวิธี AIC จะให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายขององค์กรทำการประชุมกลุ่มกันอย่างเปิดเผย และจริงจังต่อกัน รวมถึงต่อองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญคือ เริ่มจากตระหนักในสภาพปัจจุบันก่อนว่าเป็นอย่างไร แล้วคิดถึงสภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ที่อยากจะทำให้องค์กรแห่งนี้เป็นอย่างนั้น หลังจากนั้นจะได้ร่วมกันคิดแนวทางสร้างให้เกิดเป็นภาพที่ต้องการนั้นๆ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวิถีปฏิบัติ ความเชื่อและค่านิยมขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

2) นำแผนที่ได้จากขั้นที่ 1 นั้น ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

3) ติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและดำเนินการต่อให้เหมาะสม เช่น การให้รางวัลหรือการเสริมแรงที่เหมาะสม

พรชัย ภาพันธ์ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) สภาวะภายนอกที่สามารถทำได้ คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกสนับสนุนให้เปลี่ยนแปลงได้ 2) สภาวะภายในที่ยินยอมได้ ซึ่งมี 4 อย่าง คือ การรวมทรัพยากรการเปลี่ยนแปลงความพร้อมเชิงระบบ ความเต็มใจของสมาชิกจำนวนมาก การเข้าคู่กันอย่างน้อยที่สุด รวมทั้งอำนาจและสถานะผู้นำของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง 3) แรงกดดันที่กะทันหัน ซึ่งมีปัจจัย 4 ประการ คือ การปฏิบัติงานแบบผิด แรงกดดันที่มาจากแหล่งการเงิน ขนาดองค์กรที่เติบโตหรือลดลง และวิกฤตการณ์ที่เกิดจากความไม่แน่นอน 4) เหตุการณ์จุดชนวน

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่อไปนี้เป็นคือ การเกิดนวัตกรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร 5) วิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม ซึ่งสมาชิกจะร่วมกันค้นหาวัฒนธรรมองค์การและสร้างภาพแห่งอนาคต 6) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เมื่อมีวิสัยทัศน์ จึงต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ 7) แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นคงของวัฒนธรรม 8) การนำการแทรกแซงไปปฏิบัติ เพื่อกำหนดสมรรถนะ ของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 9) การจัดรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ เมื่อดำเนินการรูปแบบอื่นไม่เกิดผล จึงควรจะสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่

วรนาถ แสงมณี (2544) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ควรจะมีแนวทางในการจัดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) ให้ทุกคนในองค์การเห็นพ้องโดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล 2) สื่อสารและเน้นความไว้วางใจ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้และบรรลุผลสำเร็จ 3) ประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่น และแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างทักษะและเน้นการอบรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4) ให้เวลาเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง 5) กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง ให้เหมาะกับโลกและสภาพแวดล้อม โดยรอบ ผู้บริหารควรชี้แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปทางไหน และเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเกิดโอกาสให้ทุกคนปรับ ประยุกต์แนวคิดตามที่เขาเห็นว่าเหมาะสม ปัจจัยอื่นๆ ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ด้วย ก็คือความเห็นพ้อง ความไว้วางใจต่อกัน ความอดทนและความยืดหยุ่น

ยุดา รักไทย (2542) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความดึงเครียด ความตึงเครียดและอาจลดประสิทธิภาพของงานลงได้ แต่ถ้ามีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยนำความคิดความเข้าใจเชิงระบบ มาใช้ ก็จะช่วยให้บริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มี 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง” สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) เนื่องจากความจำเป็น ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดความเสียหายบางอย่างแก่องค์การได้ 2) เนื่องจากความต้องการ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในลักษณะเชิงรุก องค์การจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมาย ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร เป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง เป้าหมายควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้

- 2) เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) เป็นไปได้ ต้องรู้จักสภาพที่แท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ 4) มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน
- 5) ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ภายในเวลาสั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและกำหนดทางเลือก โดย 1) สร้างทางเลือก โดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบ 2) กำหนดทางเลือก วิเคราะห์ต้นทุน กำไร และให้คะแนนตามเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 4 วางแผน การวิเคราะห์ผลกระทบโดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ 1) มันจะส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร 2) คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) ตรวจสอบว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่ 4) เตรียมวิธีสร้างพันธกิจ 5) มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติการตามแผน โดยดำเนินการดังนี้ 1) ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ 2) สื่อสารความคืบหน้า 3) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน 4) รายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

ขั้นตอนที่ 6 เสริมแรงให้กับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจกระทำได้โดย 1) ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว 2) ขอขอบคุณสมาชิกที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผล ควรพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) หลักเกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เจาะใจต่างๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน 2) ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น 3) การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป เพื่อจุดที่สมควรแก้ไขหรือนำเปลี่ยนแปลงต่อไป 4) ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5) ความซื่อสัตย์ในการประเมินควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

นอกจากนี้ ชงยูทซ์ ฟิรพงศ์พิพัฒน์ (2549) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในตัวของมันเอง และวัฒนธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงจากการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้นำในองค์การ

1) เปลี่ยนกรอบความคิด (paradigm shift) การเปลี่ยนกรอบความคิด ความเชื่อ ความรู้เดิมๆ ของบุคลากรให้มีความเชื่อ ความคิดแบบใหม่เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญอย่างมากที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจ เชื่อใจ ร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงได้

2) เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม องค์การต้องมีแรงเสริม (reinforcement) ในช่วงแรกๆ เมื่อบุคลากรสามารถมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และต้องนำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินผลงานต่อไป

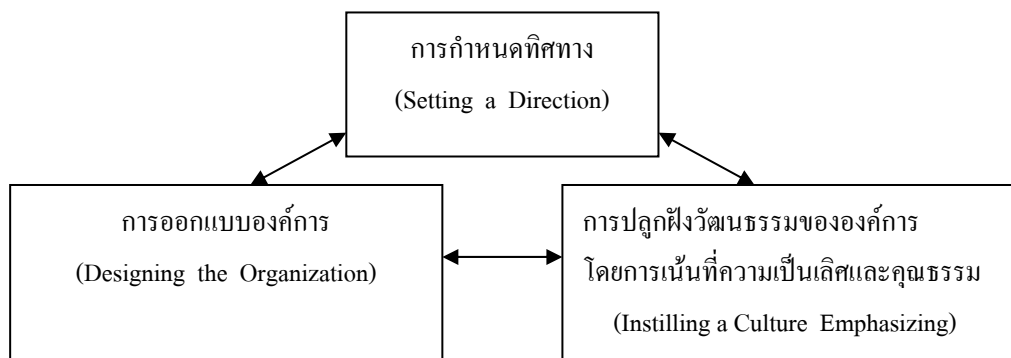
3) ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ผู้บริหารต้องอดทนและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจต้องใช้เวลา ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ดังนั้น การรณรงค์ กิจกรรมเสริม การแข่งขัน การจัดงานต่างๆ ถือว่ามีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

4) ต้องถ่ายโยงกันทั่วทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากจุดเล็กๆ และขยายวงกว้างออกไป เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะต้องให้ฝ่ายอื่นๆ มาเรียนรู้ รับรู้ได้ และจะเกิดการเลียนแบบ สู้กันและกัน ถ่ายโยงกันไปเรื่อยๆ จนเป็นภาพใหญ่ขององค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมา

3.2.2 ผู้นำองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

วรนาถ แสงมณี (2544) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ผู้นำจะมี ส่วนช่วยเหลือและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ โดยได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกองค์กร และ ด้วยวิธีการที่รอบคอบ อย่างจริงใจและจริงจัง สิ่งแรกๆ ที่ผู้นำต้องทำคือสร้างการรู้จักตนเองขึ้นมา โดยดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ 1) ไม่สนับสนุนการยึดมั่น หรือบูชาตัวบุคคล หรือผู้นำ อย่างรุนแรงเกินความเป็นจริง 2) เปิดโอกาสสนับสนุน การมีส่วนร่วม เพื่อกระตุ้นการพัฒนา โครงสร้างการบริหาร 3) กระตุ้นความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ให้อยู่ในแนวทาง ของการมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อให้ตัดสินใจ ตัดขาดจากอิทธิพลของผู้นำที่มีบารมีและการผูกขาดทางความคิดของ ผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักการของตนเองเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ ดี 4) ส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที่ เช่น ความร่วมมือ ระเบียบวินัย การเสียสละ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพ 5) สร้างค่านิยม และปลูกฝังความคิดให้บุคลากร ตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดี เสียสละผลประโยชน์ของตนเองและพรรคพวก 6) สร้าง ความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริง ที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสิ่ง ที่ดีกว่า และไม่ยอมแพ้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่กลยุทธ์ที่ทันสมัย และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร การบริหารโดยทั่วไป มีส่วนช่วยพัฒนาวัฒนธรรมได้ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร 2) การทำให้ค่านิยมของ องค์กร เป็นขนบธรรมเนียม ด้วยการขัดเกลาทางสังคมอย่างกว้างขวางและนำเสนอเมื่อมีการ ปฏิบัติหรือการใช้สัญลักษณ์ 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมศูนย์กลางที่เข้มแข็ง บนพื้นฐานของความ ร่วมมือและหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเพิ่มปัญหาทางวัฒนธรรมองค์กรให้สับสนมากขึ้น การที่จะ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับ กิจกรรม 3 อย่างด้วยกัน คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction) ทั้งในด้าน วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ต่างๆ เกี่ยวข้องกับการออกแบบขององค์กร (designing the organization) ซึ่ง

เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ และถ้าจำเป็นก็จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบและกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ และ เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำมีภาระผูกพันที่จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (instilling a culture) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการรณรงค์และสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงเข้าใจกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ตั้งภาพที่ 19



ภาพที่ 19 กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3 แบบ

3.2.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้ประสบความสำเร็จ

Robbins (2000) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้

1) วิเคราะห์วัฒนธรรม โดยอาจรวมการตรวจสอบวัฒนธรรมเพื่อการประเมินวัฒนธรรมในปัจจุบัน การเปรียบเทียบวัฒนธรรมปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ และประเมินช่องว่างเพื่อระบุว่า องค์ประกอบใดบ้างของวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

2) คณะผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้บุคลากรเข้าใจชัดเจนว่า การอยู่รอดขององค์การจะต้องถูกคุกคาม ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง

3) คณะผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และประเมินค่าระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่สนับสนุนค่านิยมใหม่ๆ

กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้ให้คำแนะนำสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จดังนี้

1) ใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้ โดยทั่วไปคนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติและมีคนน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยวในองค์การ อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล และการสื่อสาร

ระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกัน เป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรให้สำเร็จจึงต้องเริ่มจากการที่ทุกคนเห็นพ้องกัน

2) ความเปิดเผยและความไว้วางใจ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มโดยคนในองค์กรมักเกิดได้รวดเร็วและขยายกว้างออกไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์กร

3) ต้องสร้างทักษะและฝึกรอบร่วมนักก่อนการเปลี่ยนแปลง ให้โอกาสบุคลากรได้ฝึกฝนโดยการวางแผนการฝึกรอบรวม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่

4) ต้องใช้เวลาสมาชิกในการทำความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความยืดหยุ่น ผู้บริหารควรชี้แนวทางการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด เริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยให้ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น จำต้องอาศัยระยะเวลาและเทคนิควิธีการที่ลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่ให้เกิดการบอบช้ำมากที่สุด โดยอาจจะเริ่มต้นจากการเปลี่ยนกรอบแนวคิด การปฏิบัติ หรือพฤติกรรม จนกระทั่งเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ต้องเริ่มจากผู้นำหรือผู้บริหารเป็นแกนนำสู่การเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นเสริมแรงบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เป็นที่ไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันอย่างยั่งยืน

3.3. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาในที่นี้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี หรือสร้างสรรค์ ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก จะต้องใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะต้องเผชิญและต่อสู้กับวัฒนธรรมเดิม รวมทั้งการมีคนไม่เห็นด้วยและต่อต้าน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นเพราะองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

3.1.1 การพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (developing achievement culture)

Tan (2001) ได้ศึกษาเรื่องขององค์กรและได้นำเสนอค่านิยมร่วม 8 ประการ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จดังต่อไปนี้

1) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (result – oriented) ค่านิยมร่วมที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

2) การบริการลูกค้าที่เหนือชั้นกว่า (superior customer service) ไม่มีอะไรมาแทนที่ลูกค้าได้ แม้แต่เทคโนโลยีที่ยอดเยี่ยม ดังนั้น องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จจะรู้วิธีการบูรณาการเทคโนโลยี กระบวนการ กลยุทธ์และคน เข้าด้วยกันเพื่อให้ลูกค้าเห็นคุณค่าในสินค้าและบริการและเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อสิ่งเหล่านั้น

3) นวัตกรรม (innovation) เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่โลกไม่เคยเห็นมาก่อน จำเป็นต้องมีการทดลอง ดังนั้น จึงมีความเสี่ยง การสร้างสิ่งแวดลอมที่เปลี่ยนแปลงใหม่นี้ ผู้นำต้องส่งเสริมให้กำลังใจที่จะเสี่ยงและพัฒนาให้มีความอดทนต่อความผิดพลาด

4) ความยุติธรรม (fairness) คนในองค์การจะไม่พยายามที่จะทำหน้าที่ให้ดีที่สุดต่อไป เขาารู้สึกว่า มีความไม่ยุติธรรมอยู่ในที่ทำงาน ผู้นำจะต้องสื่อสารกฎเกณฑ์และระบบการให้คะแนนตั้งแต่ต้นและอย่างชัดเจน ความยุติธรรมนี้ หมายถึง ระบบการวัดและตัดสินผลการดำเนินงาน

5) การเคารพนับถือ (respect) มีคำกล่าวว่า งานชิ้นเยี่ยมหลายชิ้น เกิดจากคนที่มีความภูมิใจในงานและที่ทำงานของตน ผู้ที่เคารพนับถือผู้อื่นหรือเป็นที่เคารพนับถือ จะมีความสุขในที่ทำงานและบุคลากรที่มีความสุขมากกว่าจะมีประสิทธิภาพและผลิตผลงานได้มากกว่า

6) การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง (change responsive) เป็นค่านิยมร่วม ที่สำคัญที่สุดที่จะกำหนดอนาคตขององค์การ ความสามารถขององค์การที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในสอดคล้องกับแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นต้นว่า การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงกฎของอุตสาหกรรม และความต้องการของลูกค้า ถือเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงแต่อยู่ที่ความเข้มแข็งและความเร็วในการเปลี่ยนแปลง

7) ความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) บุคลากรจะเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การและตัวเอง ผ่านผลลัพธ์ด้านบวกที่พวกเขาได้รับจากการปฏิบัติ องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนในเรื่องความสามารถตรวจสอบได้ และมีระบบที่มีประสิทธิผลในการติดตามผลลัพธ์ที่คาดหวัง การส่งเสริมค่านิยมร่วมนี้ ผู้นำในองค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม และสื่อสารผลลัพธ์ที่พวกเขาบรรลุความสำเร็จตามกำหนดเวลาและด้วยวิธีการที่เปิดเผย

8) ความกระตือรือร้น (passion) องค์กรที่ยิ่งใหญ่จำนวนมากประสบความสำเร็จได้โดยเนื่องมาจากความกระตือรือร้นของผู้นำที่สื่อสารและแปลวิสัยทัศน์ของพวกเขาให้เป็นความกระตือรือร้น สำหรับบุคลากรในการดำเนินการ

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีเป้าหมายเพื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร แนวทางการพัฒนาองค์กรนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นตัวการในการพัฒนาวัฒนธรรมและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม โดยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอิทธิพลอย่างมากในการนำการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรร่วมกับความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และมีส่วนในองค์กรต่างๆ มีประสิทธิผลที่ต่างกัน ดังนั้น หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอยู่แล้ว องค์กรต้องร่วมมือกันในการรักษาและดำรงอยู่ซึ่งวัฒนธรรมนั้น เพื่อให้สามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิผลแก่องค์กรได้ในระยะยาวต่อไป แนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการรักษา การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การรักษาวัฒนธรรมองค์กร

4.1.1 กระบวนการรักษาวัฒนธรรม กระบวนการในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมองค์กร เรียกว่า สังคมประกิด (socialization) ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่ง พรชัย ภาพันธ์ (2546) ได้กำหนดขั้นตอน ในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (selection of entry level candidates)
ในระบบราชการ แม้จะมีการคัดเลือกบุคคลในระดับนโยบายตามกรอบมาตรฐานตำแหน่ง แต่ระดับสถานศึกษาไม่มีโอกาสคัดเลือก ซึ่งถ้าจะพูดถึงการจัดคนเข้าทำงานนั้นควรจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ต้องจัดคนที่มีค่านิยมในสิ่งที่เขาชอบเข้าปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การชักนำผู้มีประสบการณ์น้อย (humility inducing experience)
การฝึกอบรม เพื่อเปิดเผยให้บุคคลที่เข้าสู่องค์กรรับรู้วัฒนธรรมโดยการปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยมที่กำหนดให้ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การทำงาน (job mastery) มุ่งเน้นการปรับแก้วัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงวิชาการหรือเทคโนโลยี ให้ปฏิบัติงานตามวิถีทางขององค์กร การมอบหมายงาน

ให้รับผิดชอบโดยมีพื้นฐานบนความก้าวหน้าของพวกเขา พร้อมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้วางแผนพัฒนาวิชาชีพของเขา

ขั้นตอนที่ 4 ระบบรางวัลและการควบคุม (reward and control systems)
การประเมินผลจะทำให้ทราบคุณภาพของงานว่าจะมอบรางวัลให้บุคคลใด ซึ่งเกณฑ์การประเมินจะต้องถูกใช้กับทุกคนในเกณฑ์เดียวกัน การจ่ายค่าตอบแทนจึงอยู่ที่ความสำเร็จของงาน

ขั้นตอนที่ 5 การยืนหยัดค่านิยม (adherence to values) ต้องทำให้บุคคลในองค์กรเข้าใจอย่างชัดเจนในค่านิยมที่จะเสียสละส่วนตัวต่อองค์กรและเกิดความไว้วางใจต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การส่งเสริมขนบธรรมเนียมและความเชื่อถือของชาวบ้าน (reinforcing folklore) ผู้บริหารต้องเปิดเผยให้สมาชิกทราบถึงประเพณีและพิธีการที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 7 แบบจำลองที่ยืนหยัดในบทบาท (consistent role model)
ในองค์กรเลือกบุคคล (individual) ที่ปฏิบัติหรือทำสิ่งที่ดีในองค์กรให้เป็นแบบฉบับของผู้นำใหม่
สุพานี สฤกษ์วานิช (2545) กล่าวถึงแนวทางการเกิดวัฒนธรรมและการรักษาวัฒนธรรมไว้คงอยู่ว่า โดยทั่วไปพบว่าวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้ง และสมาชิกเริ่มแรกขององค์กรจะกำหนด (set) มาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา หลังจากนั้นวัฒนธรรมจะคงอยู่และสืบทอดต่อไปด้วยแนวทางต่างๆ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง (top management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างสรรค์เอาไว้

2) การสรรหาและคัดเลือก (recruitment and selection) คนประเภทใดที่จะรับเข้ามาและจะเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยจะใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญ

3) กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (socialization process) เป็นกระบวนการในการปรับบุคลากรให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยแนวทางต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ แบบเข้มหรืออาจฝึกอบรมเป็นระยะๆ เพื่อให้เข้าใจในค่านิยมและปรัชญาที่สำคัญขององค์กร และสร้างนิสัยและความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้น หรืออาจกำหนดตัวแบบ เพื่อทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้ยึดถือหรือเลียนแบบพฤติกรรมการทำงาน และให้คำแนะนำปรึกษาชี้แนะเมื่อมีปัญหา

ในการวางตัว ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมนั้น ประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 3 ช่วง คือ

3.1) ช่วงก่อนเข้ามาสู่องค์กร (perivale stage) เป็นช่วงที่ผู้สนใจจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและงานที่เขาสนใจ เขาจะตั้งความคาดหวังบางอย่างไว้ ดังนั้นองค์กรบางแห่งจะจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับคนที่สนใจจะเข้ามาสู่องค์กรนั้นๆ

3.2) ช่วงที่เข้ามาสู่องค์กร (encounter stage) จะเป็นช่วงที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร ซึ่งจะเผชิญกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรนั้นๆ ซึ่งถ้าความคาดหวังกับความเป็นจริงสอดคล้องกัน บุคคลผู้นั้นก็จะดำรงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แต่หากความคาดหวังและความเป็นจริงแตกต่างกันมาก บุคคลผู้นั้นอาจไม่สามารถทนอยู่ได้ และออกจากองค์กรนั้นไปสู่อีกที่อื่นต่อไป

3.3) ช่วงของการเปลี่ยนแปลง (metamorphosis stage) หากคนผู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กร ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่อตามที่วัฒนธรรมขององค์กรต้องการ โดยจะมีกลไกหรือแนวทางที่องค์กรจะจัดการในเรื่องการเรียนรู้ทางสังคมต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ (1) จัดแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (2) จัดเป็นรายบุคคลหรือจัดเป็นกลุ่มซึ่งจะขึ้นอยู่กับความพร้อมและความเหมาะสมในเรื่องต่างๆ ขององค์กรนั้น (3) จัดกำหนดการเรียนรู้แบบกำหนดช่วงเวลาแน่นอน หรือแบบผันแปร (4) กำหนดตัวแบบหรือไม่ใช้ตัวแบบในการเรียนรู้มีเฉพาะ และ (5) ยอมรับในสิ่งที่ติดตัวบุคลากร หรือจะพยายามขจัดออกไป

4) การออกแบบโครงสร้าง ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และบุคคลต่างๆ องค์กรร่วมกันกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

5) ระบบต่างๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์กรนั้นๆ โดยจะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ ซึ่งงานจะเกิดขึ้นซ้ำๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้

6) การออกแบบอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้

สรุปได้ว่า บุคลากรสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้จากสิ่งต่างๆ เช่น 1) จากเรื่องเล่าหรือประวัติศาสตร์ขององค์กร โดยเรื่องเล่าที่บอกต่อๆ กันมามากจะมีวีรบุรุษ และวีรกรรมที่น่าเอาเยี่ยงอย่าง ควรค่าแก่การจดจำ และสอนบุคลากรถึงค่านิยมบางอย่างที่สำคัญขององค์กร ซึ่งเรื่องเล่าวีรบุรุษหรือวีรกรรมแบบนี้อาจจะไม่ใช่เรื่องจริงทั้งหมด แต่ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องการ

มุ่งให้บุคลากรรุ่นหลังเห็นถึงแนวทางประพฤติปฏิบัติและค่านิยมบางอย่างที่มีคุณค่าต่อองค์กร 2) จากพิธีกรรม และพิธีการ องค์กรอาจมีการจัดพิธีกรรม หรืองานพิธีที่ยิ่งใหญ่ เพื่อเป็นการเน้นย้ำ ค่านิยมขององค์กร 3) สัญลักษณ์ต่างๆ 4) ภาษาที่ใช้ ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์ และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กรนั้น ซึ่งเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสั่งสอนและ ถ่ายทอดค่านิยมบางอย่างขององค์กร

4.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้องค์กรนั้นดำรงอยู่ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และเอื้อต่อการ พัฒนาองค์กรสู่ความมีประสิทธิผล ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องร่วมกันในการหาวิธีการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นและคงอยู่อย่างยั่งยืนในองค์กร ซึ่งการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรนั้น Saphier and King (1985 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ได้เสนอแนะ ให้ผู้บริหารกำหนดปทัสถาน 14 ประการ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมขึ้นในโรงเรียน ดังนี้ 1) เสริมสร้างความเป็นทีมหรือหมู่คณะ 2) ส่งเสริมบรรยากาศการทดลอง 3) กำหนดความหวังใน ระดับสูง 4) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) สนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) บรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) ส่งเสริมความภาคภูมิใจใน สถาบัน 9) ส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) ส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ และ มีอารมณ์ขัน 11) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) มีการปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอด ในประเพณี 14) การสื่อสารแบบเปิด

Sergiovanni and Starratt (1993) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่พึงประสงค์ว่า ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจของ โรงเรียนให้กระจ่าง ควรถ่ายทอดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์กับสมาชิกที่เข้ามาใหม่ ควรเล่าเรื่องราว ถึงพิธีกรรม ประเพณี ความเชื่อ ตลอดจนสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน พัฒนาระบบ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นไปในเชิงสัญลักษณ์ให้เห็นเป็นรูปธรรม ให้รางวัลต่อสมาชิกที่มีพฤติกรรม สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ยึดถือ พยายามให้สมาชิกในฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง และอื่นๆ ได้มีพฤติกรรมและการทำงานตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ยึดถือกันนั้น

นอกจากนี้ Lunenburg and Ornstein (2000) กล่าวถึงการนำแนวคิดของทฤษฎี Z มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม โดยกรอบแนวคิดนั้น แตกต่างจากกรอบแนวคิดของทฤษฎี X และ Y ซึ่งจะเน้นเฉพาะการจำแนกให้เห็นถึงความแตกต่าง กันของรูปแบบความเป็นผู้นำสองรูปแบบเท่านั้น ซึ่งในการนำมาประยุกต์ใช้นั้น ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ

- 1) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและควบคุมองค์การองค์การแบบมีส่วนร่วม
- 2) การพัฒนาทักษะบุคลากร
- 3) การให้ความสำคัญกับคุณภาพของการศึกษา
- 4) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม
- 5) การจูงใจโดยเน้นความสนใจภายใน
- 6) การให้ความเป็นกันเองและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

โดยสรุปแล้ว การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ในองค์กรนั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การและการสืบสานวัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันและเรียนรู้ที่จะปรับองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งในโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ต่อไปในองค์การ

4.3 การสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมขององค์การหนึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารในหลายประเด็น เช่น แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการการจัดทำโครงสร้างขององค์การอีกด้วย ได้แก่ กระบวนการคัดเลือก ระบบประเมินผล ระบบควบคุม และระบบการให้รางวัล ซึ่งจะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีผลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ และประสิทธิภาพขององค์การ ผู้บริหารจะได้รับการประเมินผลจากงานที่ทำ เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมเข้มแข็งและส่งเสริมการพัฒนาองค์การแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำการรักษาและสืบทอดวัฒนธรรมองค์การนั้น เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในรุ่นต่อไป และแนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

Bennis and Nanus (1994 อ้างถึงใน Lunenberg & Ornstein, 2000) พบว่าหลายๆ องค์การ มักใช้วิธีการ “บริหารมาก - นาน้อย” ดังนั้นผู้นำองค์การควรจะสนใจกับจุดประสงค์พื้นฐานขององค์การ และแนวทางดำเนินงานทั่วไป เวลาที่ใช้ควรใช้ไปกับการกระทำ ที่ถูกต้อง การสร้างแนวคิดใหม่ นโยบายใหม่และวิธีการใหม่ๆ กลยุทธ์ของผู้นำในการถ่ายทอดหรือสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ ควรมีดังนี้ 1) เอาใจใส่เรื่องของวิสัยทัศน์ โดยการสร้างความตระหนักในวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ปลูกฝังความเชื่อต่อผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์นั้น 2) สื่อความหมายให้เข้าใจกัน การสื่อความหมายทางวัฒนธรรมองค์การให้เข้าใจร่วมกันนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การต่อไป 3) ไว้วางใจในตำแหน่งหน้าที่ การเชื่อและไว้วางใจในหน้าที่นั้นๆ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสืบทอดต่อการปฏิบัติงานในองค์การ 4) เชื่อมั่นในตนเองและมีความคิดในเชิงบวก ความหนักแน่นและมั่นคงนำสู่การยืนหยัดในวัฒนธรรม

ตามรูปแบบที่เข้มแข็งขององค์กร และเป็นต้นแบบแก่สมาชิกในองค์กรที่จะร่วมสืบสานความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด แนวปฏิบัติต่างๆ ในองค์กร

การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นแนวทางหนึ่งสู่การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะต้องเข้าใจธรรมชาติและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อจะได้สืบทอดวัฒนธรรมองค์กรด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ซึ่งการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีดังนี้

1) ศึกษาแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

1.1) เริ่มต้นด้วยวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่แล้ว แต่อาจยังไม่เป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่ทราบของคนส่วนใหญ่ในองค์กร จึงยังไม่มีผลต่อพฤติกรรมองค์กรที่ต้องการ หรือต้องการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เอื้อประโยชน์ต่อพันธกิจขององค์กรที่ต้องการ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่หวังไว้ จนกลายเป็นความเชื่อสำคัญๆ ร่วมกัน

1.2) การสร้าง หรือถ่ายทอดความเชื่อร่วมกัน ความเชื่อร่วมกันนี้หรือวัฒนธรรมจะถูกถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ ที่เรียกว่า สังคมประกิด ดังนี้ (1) ใช้สิ่งของร่วมกัน (2) การใช้ภาษาพูดเฉพาะกลุ่มตน (3) การกระทำร่วมกัน (4) เกิดความรู้สึกร่วมกัน

1.3) การรับเอา ความเชื่อร่วมกันหรือวัฒนธรรมที่สร้างกำหนดไว้แล้วร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เข้าเพิ่มมากขึ้น มีการสังเกตเห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมที่องค์กรยอมรับและให้รางวัล หรือพฤติกรรมที่องค์กรไม่ต้องการ ถูกตำหนิ การเกิดความรู้สึกจากได้กระทำในสิ่งต่างๆ ที่เป็นไปหรือไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร

1.4) การตีความ และอนุมานความหมาย ให้สอดคล้องกับความเชื่อเดิมของตน มีการปรับเปลี่ยนความเชื่อเดิมของตน จนมีการยอมรับเอาแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมเหล่านี้ร่วมกันกับคนอื่นๆ ซึ่งมักจะทำไปโดยไม่รู้ตัว แต่วัฒนธรรมใหม่เหล่านี้จะเป็นไปตามความคิดความต้องการที่จะสร้างให้เกิดขึ้น หรือปรับเปลี่ยนตามที่ต้องการต้องการ

2) วิเคราะห์ประวัติขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์วัฒนธรรม ด้วยการสำรวจผู้ก่อตั้งหรือผู้ที่ต้องการให้ความเคารพยำเกรง คนแบบใดถือเป็นคนที่ต้องการไม่ต้องการ

3) ขึ้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ดึงทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะผู้บริหารให้มาสร้างปรัชญาในการทำงานร่วมกับสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ นั้น เป็นเจตจำนงขององค์กร เป็นสภาพที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยวิสัยทัศน์นั้นทำให้เกิด (1) แรงบันดาลใจร่วมกัน เน้นเป้าหมายทางใจร่วมกัน

(2) เป็นตัวควบคุมที่มองไม่เห็น เมื่อบุคลากรรู้จุดมุ่งหมายขององค์การก็จะควบคุมตนเองให้ตัดสินใจดำเนินงานตามเป้าหมายโดยอัตโนมัติ (3) เป็นจุดสนใจจุดเดียว มุ่งไปในทิศทางเดียว (4) ทำให้เกิดการร่วมมือประสาน วิสัยทัศน์กระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย ความสำเร็จของขั้นนี้อยู่ที่ทุกคนร่วมมือร่วมใจ และเชื่อว่าจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

4) ขั้นการเปลี่ยนแปลง ทุกคนในองค์การต้องรับทราบและเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือความสำคัญของการอนุรักษ์วัฒนธรรมเดิมที่ดีด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสื่อวัฒนธรรมหรือวิสัยทัศน์ด้วย ตำนานหรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ พิธีกรรม วิรบุรุษขององค์การ หรือการสื่อความหมายด้วยภาพ จักรระบบต่างๆ ในองค์การที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น เช่น เสริมแรงพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การด้วยรูปแบบการให้รางวัลต่างๆ ถอดถอนรางวัลพฤติกรรมที่ขัดขวางวัฒนธรรม สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการบริหารงาน ให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญาองค์การ วัฒนธรรมองค์การ หรือกำหนดเกณฑ์ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบการประเมินผลงาน องค์การที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้รวดเร็ว ก็คือ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร

5) ขั้นการวัดผลและการปรับปรุง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมต้องมีการวัดผลว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ แล้วตามด้วยข้อเสนอแนะการปรับปรุง ซึ่งมักจะมีขั้นตอนที่สำคัญเช่น ชมเชยและยกย่องความสำเร็จที่เกิดขึ้น แก้ไขส่วนที่ยังไม่สำเร็จ วางแผนการปรับปรุงแก้ไขต่อไป รวบรวมกำลังคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไข ลงมือดำเนินการตามแผน วัดผลการทำงานและย้อนกลับไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การใหม่

เนื่องจากวัฒนธรรมมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นกระบวนการหรือแนวทางในการดำรงรักษาและสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

- 1) มีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติ การปฏิบัติงานขององค์การดำเนินการตามวัฒนธรรมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ในโรงเรียนอาจมีการนำวิธีการบริหารโดยเน้นจุดประสงค์ (management by objectives) จะทำให้โรงเรียนกำหนดพันธกิจและวัดผลที่เกิดขึ้นได้
- 2) อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหาร องค์การจะต้องสนใจผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การกำหนดผลผลิต คุณภาพ และบริการ เช่น โรงเรียนควรให้ความสนใจ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง มีผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมาก เป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับความสำเร็จมาสู่โรงเรียนได้
- 3) ความเป็นอิสระและความสามารถในการจัดการ โรงเรียนที่สนับสนุนด้านนวัตกรรม ดูแลความปลอดภัย และยอมรับในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะมีปรัชญาเกี่ยวกับความเป็นอิสระและความปลอดภัย ในการจัดการ ด้วยระบบนี้เองจึงมีลักษณะยืดหยุ่น เพื่อหาแนวทางใหม่ที่จะทำให้จุดประสงค์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ
- 4) ผลผลิตสู่ประชาชน

องค์การแสดงความเชื่อให้เห็นว่า บุคลากรในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ องค์การมีความคิดว่า บุคลากรคือครอบครัวจึงไม่มีการใช้คำสั่ง โรงเรียนจะต้องให้ความเชื่อมั่นในบุคลากรของโรงเรียน ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การรับฟังและนำความคิดของสมาชิกมาใช้ ให้ทุกคนได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึง ด้วยวิธีการนี้จะทำให้การนำผลผลิตสู่ประชาชนประสบความสำเร็จ 5) ดำเนินการและขับเคลื่อนค่านิยมให้เกิดผล องค์การจะต้องเอาใจใส่ต่อค่านิยมทางวัฒนธรรม และสนับสนุนวัฒนธรรมร่วมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมมั่นคงมักช่วยให้ นักเรียนมีผลการเรียนอยู่ในระดับสูง มีการปฏิบัติงานเยี่ยม ครูมีความเจริญงอกงาม โดยการกระทำดังกล่าวเรียกว่า เป็นการดำเนินการและขับเคลื่อนค่านิยมให้บังเกิดผล 6) รูปแบบง่ายคณะทำงานมีไม่มาก เป็นองค์การที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน มีคณะทำงานไม่มากนัก ในทางการศึกษามีการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน (Tan, 2001)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ มีอิทธิพลต่อ โครงสร้าง การบริหารและกระบวนการบริหารอย่างมาก โครงสร้างและกระบวนการบริหารพฤติกรรม การจัดการส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพล ต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของเป้าหมายองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การสร้างและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของหลักการจัดการที่ดีและเมื่อมีการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การแล้ว สิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การต้องดำรงไว้ ซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเป็นเอกลักษณ์ในองค์การนั้น โดยการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่น และผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมช่วยให้องค์การอยู่รอด หรือสืบทอดต่อไปและก้าวหน้า เหนือองค์การที่มีวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ

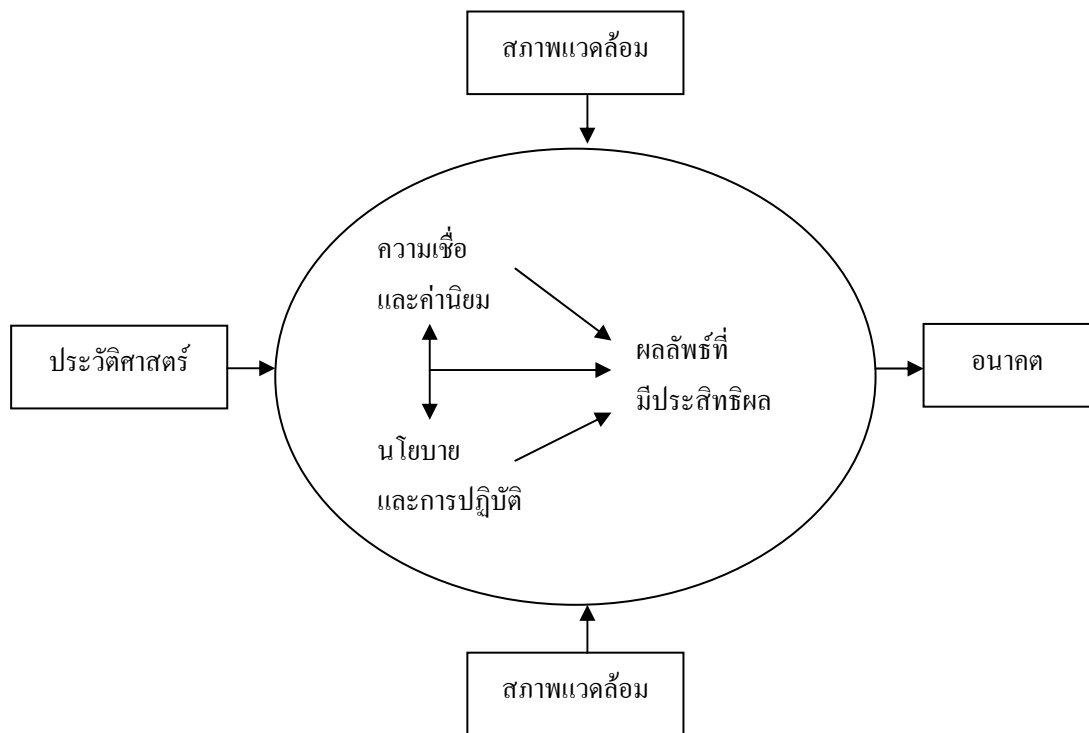
5. แนวคิดเกี่ยวกับผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ย่อมมีผลที่ติดตามจากกระบวนการต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งผลที่ติดตามนี้จะทำให้องค์การเกิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การนั้นให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ แต่ละองค์การย่อมเกิดผลที่ติดตามมาคือ เกิดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลองค์การ

วัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจอย่างจริงจังเมื่อราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรม องค์การได้กลายมาเป็นศูนย์กลางของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ นักวิจัยจำนวนมาก เริ่มหันมาสนใจศึกษาการทำงานในด้านนี้ และได้มีนักวิชาการจำนวนมากออกมาวิพากษ์วิจารณ์ถึง

เรื่องวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม ความสนใจในวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้จำกัดแคในวงของนักวิชาการหรือนักวิจัยเท่านั้น ธุรกิจต่างๆ ก็ได้แสดงความสนใจในวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น เช่นเดียวกัน เพราะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการนำมาปรับปรุงผลงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลจากการศึกษาผลการปฏิบัติงานในองค์กรญี่ปุ่นที่ประสบผลสำเร็จสูงพบว่า มีความสัมพันธ์สูงกับลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาด (เน้นค่านิยมการแข่งขัน ทำงานเชิงรุกและมุ่งผลลัพธ์) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (เน้นค่านิยม ความยืดหยุ่นและนวัตกรรม) อย่างไรก็ตามแม้ว่านักวิชาการจะยังขาดความเห็นที่สอดคล้องกันของความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร การตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์กร ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในทางการบริหาร แต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมติและความเชื่อ เป็นประเด็นสำคัญที่มักจะถูกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร ค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญๆ บางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิด กรอบแนวคิดทั่วไปและวิธีพิจารณาที่หลากหลายในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร (Moats, 1997) ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร ตามทัศนะของ Moats

ประสิทธิผลเป็นผลของการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์กร ค่านิยมเฉพาะบางอย่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์กร การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือการตกลงใจ ล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นโยบายและการปฏิบัติ มีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยม การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และการมีวัฒนธรรมแข็ง บอกเป็นนัยว่าค่านิยมและการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกัน ความผูกพันดังกล่าวมักจะอ้างว่าเป็นที่มาของความเข้มแข็งขององค์กร และเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลให้ดีขึ้น และในระยะยาวสภาพแวดล้อมบางอย่างทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะ หรือองค์กรอาจต้องการวัฒนธรรมบางอย่างเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดและการกระทำซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์กร และใช้เป็นที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ ด้วย ในแต่ละองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีงานวิจัยหลายชิ้นที่อ้างว่าได้พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรในรูปผลประกอบการขององค์กร Pascale and Athos (1981) ศึกษาถึงเหตุผลที่องค์กรญี่ปุ่นหลายองค์กรในช่วงปลายทศวรรษ 1970 ประสบความสำเร็จเหนือกว่าองค์กรของอเมริกัน พวกเขาพบว่าเหตุผลสำคัญคือ การที่องค์กรญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่น ในค่านิยมที่ค่านิ่งถึงเพื่อนมนุษย์ เช่น มีระบบการจ้างงานตลอดชีพ ระบบการตัดสินใจที่ทำกันเป็นทีม เป็นต้น การที่องค์กรญี่ปุ่นค่านิ่งถึงสวัสดิการและความมั่นคงของบุคลากรเช่นนี้ ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก สรุปได้ว่า ค่านิยมที่ค่านิ่งถึงเพื่อนมนุษย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและการทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมแข็ง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ และนอกจากนี้ Denison (1990) กล่าวว่า การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์กร ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทางการบริหาร แต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมติฐานและความเชื่อเป็นประเด็นสำคัญที่มีถูกกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กร ค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญๆ บางอย่าง หากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไปและวิธีพิจารณาที่หลากหลายในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

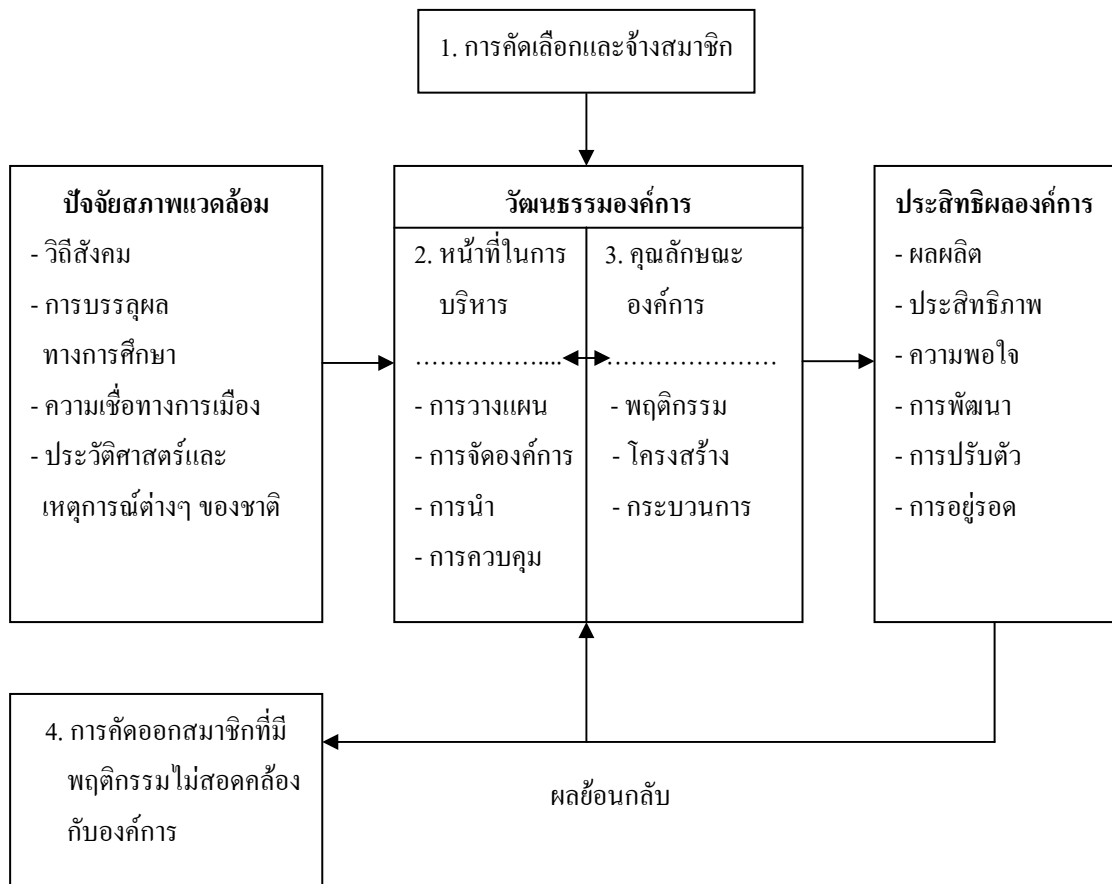
ประสิทธิผลเป็นผลของการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์การ ค่านิยมเฉพาะบางอย่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์การ การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือการตกลงใจ ล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1991) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การได้รวมเอาหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะองค์การเข้าไว้ด้วยกัน การจัดการเป็นได้ทั้งสาเหตุและส่วนหนึ่งของคุณลักษณะองค์การ วัฒนธรรมในองค์การสะท้อนกิจกรรมต่างๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบันของการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ในกระบวนการเหล่านี้สามารถสอดแทรกเพื่อแก้ไขวัฒนธรรมองค์การได้ สมาชิกใดที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนออกจากบรรทัดฐานที่เหมาะสมก็จะถอนตัวออกจากองค์การทั้งโดยสมัครใจหรือถูกบังคับให้ถอนตัว ส่วน Golembiewski (1993) เห็นว่า จากมุมมองภายในวัฒนธรรมองค์การได้เชื่อมต่อหน้าที่และผลลัพธ์ขององค์การหลายอย่าง เช่น การปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มและผลผลิต การวางแผนและการใช้แผนกลยุทธ์ การจัดหาและการคัดเลือกบุคลากร การกลุ่มเกลาทางสังคมและการพัฒนานวัตกรรม และจากมุมมองภายนอกวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม รวมทั้งการบริหารวัฒนธรรมใหม่ที่เกิดจากการรวบรวมองค์การหลายแห่งเข้าด้วยกัน และ Nahavandi and Malekzadeh (1999) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์การ ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การจัดการและการตีความสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน ส่วน Gordon (1990) และ Robbins (1997a) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การที่ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์การอีกด้วย ประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องของค่านิยมหรือความชอบ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะ ซึ่งค่านิยมและความชอบมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การว่าจะนำตัวชี้วัดใดมาใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียว่าจะนำเกณฑ์ตัวใดมาวัดองค์การที่ไม่บรรลุประสิทธิผล ตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การมีความหลากหลาย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์การ Anderson (2000) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภท และมิติต่างๆ ในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางประการ ยกที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติเหล่านั้น ประสิทธิภาพขององค์การ เป็นผลจากการ

ปฏิบัติที่เกิดจากการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกองค์การ และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจสูงในการทำนายประสิทธิผลขององค์การ ซึ่ง สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานของความเป็นเลิศขององค์การ เป็นตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหาร และบ่งบอกถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การในเวลาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์

สรุปได้ว่า ผลที่คิดตามจากการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การนั้น นำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากการเกิดของวัฒนธรรมองค์การนั้น มาจากการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการบริหารและการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจะนำสู่การพัฒนาประสิทธิผลขององค์การให้มีความแตกต่างจากองค์การที่มีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมต่ำ ดังนั้นการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเพื่อนำสู่ประสิทธิผลขององค์การนั้น ทุกองค์การควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการศึกษา พัฒนา หรือสืบทอดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาประสิทธิผลขององค์การต่อไป

5.2 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ หรือ ค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติขององค์การ ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การนั้นเป็นผลที่เกิดจากการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลัก (Jenk, 1990) ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 วัฒนธรรมและประสิทธิผลองค์การตามทัศนะของ Jenk

จากภาพที่ 21 จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การได้รวมเอาทั้งหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน การจัดการเป็นได้ทั้งสาเหตุและส่วนหนึ่งของคุณลักษณะขององค์การ วัฒนธรรมในองค์การ สะท้อนกิจกรรมต่างๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบันของการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ในกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน ตามภาพที่ 21 นั้น หน้าที่ทางการบริหารสามารถสอดแทรกเพื่อแก้ไขวัฒนธรรมองค์การได้ สมาชิกใดที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนออกจากบรรทัดฐานที่เหมาะสม ก็จะถอนตัวจากองค์การทั้งโดยสมัครใจหรือถูกบีบบังคับ ความพอใจและขวัญกำลังใจมีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ การที่องค์การสามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้มากน้อยเพียงใด มาตรการที่ใช้วัดความพอใจรวมถึงทัศนคติ ของบุคลากร การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชาและความทุกข์ใจต่างๆ จากมุมมองภายในวัฒนธรรมองค์การ ได้เชื่อมต่อน้ำที่และผลลัพธ์ขององค์การหลายอย่าง เช่น การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มและผลผลิต การวางแผนและใช้แผนกลยุทธ์ การจัดหาและการคัดเลือกบุคลากร การกล่อมเกลา

ทางสังคมและการพัฒนานวัตกรรม จากมุมมองภายนอกวัฒนธรรมองค์การ สัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม รวมทั้งการบริหารวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่เกิดจากการควบรวมองค์การหลายแห่งเข้าด้วยกัน

ผลของการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อการบริหารปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพการปฏิบัติงาน การจัดการและตีความสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน ผลผลิตและการปรับตัวขององค์การ เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งอาชีพของบุคคลอาจมีผลกระทบจากระดับความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์การ บรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งค่านิยมในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ต่างกันทำให้เกิดความผูกพันต่องานต่างกัน และองค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ ประสิทธิภาพขององค์การเป็นผลของการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ เป็นการแปลความเชื่อและค่านิยมที่สำคัญไปสู่นโยบายและการปฏิบัติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อและระบบของการมีความหมายร่วมกันที่สนับสนุนการปฏิบัติเหล่านั้น ซึ่งแนวคิดประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องของค่านิยมหรือความชอบ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะ ซึ่งค่านิยมและความชอบมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพองค์การว่าจะนำตัวชี้วัดใดมาใช้ การวัดประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะนำเกณฑ์ใดมาวัด องค์การที่ไม่บรรลุประสิทธิภาพจะไม่สามารถอยู่ได้ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภท และมิติต่างๆ ในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติเหล่านั้น ประสิทธิภาพขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้สูง (Anderson, 2000)

โดยสรุป จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นผลที่ติดตามจากการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการบริหาร โดยเฉพาะในสถานศึกษา ซึ่งจากข้อมูลข้างต้น ทำให้

ผู้วิจัยต้องการศึกษาเชิงลึก หรือเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร หรือการเป็นโรงเรียนดีเด่นและได้รับรางวัลต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริบททางวัฒนธรรมองค์กรนั้น อาจมีระเบียบวิธีการศึกษาที่แตกต่างกันไปทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการศึกษาวุฒนธรรมองค์กรในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ตามกรอบแนวคิดวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ Schien (1992) ซึ่งได้แนวทางการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยา โดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่างๆ ในองค์กรไม่ได้ ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น วิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลายๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพที่ทำให้การศึกษาในแบบสังเกตการณ์จำกัดรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น ส่วน อลิสร่า คิริศรี (2531) กล่าวว่า จุดประสงค์หรือเป้าหมายแรกเริ่มของวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้ เพื่อที่จะใช้ศึกษาถึงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิต ความเชื่อ ของกลุ่มชนหนึ่งๆ ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากวัฒนธรรมของคนกลุ่มใหญ่ การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้เป็นการศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก มีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เพียงพอในการตอบคำถามการวิจัย และเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการวิจัยที่มีความเหมาะสมในการศึกษาบริบททางวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ในประเด็นที่เกี่ยวกับ ความหมาย ความเป็นมา ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เจือใจ และข้อจำกัดของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

6.1 ความหมาย

การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้ มีนักการศึกษาหลายท่านใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น field studies, field work, naturalistic inquiry, ethnography, ethnographic research เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้คำว่า ethnographic research ซึ่งคำว่า ethnographic ในภาษาอังกฤษ แปลว่า “ชาติพันธุ์วรรณา” หมายถึง สาขาของมานุษยวิทยา

วัฒนธรรมที่มุ่งพินิจศึกษาวัฒนธรรมต่างๆ เชิงพรรณนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมของชนในระดับดั้งเดิมหรือชนก่อนที่มีตัวหนังสือ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2524) ส่วน Creswell (2008) กล่าวว่าชาติพันธุ์วรรณา เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งการพรรณนาและตีความพฤติกรรมของกลุ่มคนรวมถึงระบบทางสังคม หรือทางวัฒนธรรม ในการศึกษาที่นักวิจัยมุ่งทำความเข้าใจแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมวัฒนธรรม ขนบประเพณี และวิถีชีวิตของกลุ่มคนในสังคมหรือวัฒนธรรมนั้น นักวิจัยอาจใช้เทคนิคสำหรับเก็บข้อมูลหลายแบบ แต่วิธีหลักคือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) โดยมีตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล นอกจากนี้ Geertz (1975 อ้างถึงใน อลิศรา ศิริศรี, 2531) กล่าวว่า การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานั้นแท้จริงแล้วคือการที่นำตัวเราหรือตัวผู้วิจัยเข้าไปสู่สิ่งที่เรียกว่า thick description หมายถึง ความพยายามที่จะบรรยายหรือพรรณนา (describe) อย่างละเอียดลึกซึ้งถึงเหตุการณ์ ปรัชญาการณณ์ หรือสิ่งที่เกิดขึ้น การตีความหมายหรือหาความหมาย (interpretation) เพื่อที่จะอธิบายถึงลักษณะและความเป็นไปอันซับซ้อนของสังคมนั้นๆ ดังนั้นการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาจึงมุ่งเน้นไปที่การหาความหมายของพฤติกรรม (behavior) หรือการกระทำ (action) ของบุคคลในสังคมหรือในกลุ่มชนหนึ่งๆ ซึ่งมีแนวคิดอยู่ว่า พฤติกรรมของบุคคลหรือการกระทำทุกอย่างไม่ได้จบอยู่ในตัวเอง หรือจบอยู่แค่นั้น พฤติกรรมหรือการกระทำทุกอย่างที่บุคคลแสดงออกมานั้น มีจุดมุ่งหมาย มีความหมายเฉพาะ อาจจะเป็นความหมายเฉพาะของบุคคลนั้น หรือระหว่างบุคคล หรือลักษณะเฉพาะของสังคมนั้น LeCompte and Schensul (1999) เห็นว่า ชาติพันธุ์วรรณา เป็นวิธีการศึกษาชีวิตทางสังคม และวัฒนธรรมของชุมชน สถาบัน รวมถึงกลุ่มหรือองค์การในรูปแบบอื่นๆ วิธีการนี้มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ เป็นการค้นคว้าหาข้อเท็จจริง ใช้ตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีเก็บข้อมูลที่เคร่งครัดเพื่อหลีกเลี่ยงอคติและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับความคิดความเห็นของประชาชนผู้ให้ข้อมูล ใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบอุปนัย สร้างทฤษฎีขึ้นมาจากท้องถิ่นที่ศึกษา เพื่อทำการทดสอบและปรับใช้ภายในท้องถิ่นและกับที่อื่น นอกจากนี้ อลิศรา ศิริศรี (2531) กล่าวว่า การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา คือ การศึกษาวัฒนธรรม หรือส่วนของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินชีวิตของบุคคล หรือของกลุ่มบุคคลในสังคมหนึ่งๆ ที่มีความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา ภาษาเป็นเครื่องชี้นำ ส่วน Stewart (1998 อ้างถึงใน ชาย โพธิธิตา, 2549) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาว่า ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการเก็บข้อมูล เป็นการวิจัยที่เน้นความเป็นองค์รวม เป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญแก่บริบท รวมทั้งมีการพรรณนาและการวิเคราะห์ที่เน้นปัจจัยทางวัฒนธรรมและสังคมเป็นตัวแปรสำคัญ ในทางมานุษยวิทยา Ethnography มีความหมายได้สองนัย ความหมายแรกหมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการที่เรียกว่าชาติพันธุ์วรรณาอย่างเต็มที่เข้าใจกันทั่วไป

ในความหมายนี้ Ethnography เป็นชื่อเรียกวิธีการวิจัย ความหมายที่สองของ Ethnography หมายถึง ผลผลิตของการทำการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา กล่าวคือ รายงานการศึกษาของนักมานุษยวิทยา (ที่ทำการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานั้น) บางทีเรียกว่า ethnography

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานั้น เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นการศึกษา ปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ เป็นวิธีการวิจัยที่เน้น ปรากฏการณ์ทางสังคม และวัฒนธรรม โดยยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะ จากมุมมองของคนในสังคมนั้นเอง ไม่ใช่เป็นการทดสอบสมมติฐานของ ผู้วิจัย เน้นไปที่การเก็บข้อมูลเป็นรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างอย่างเจาะจง แล้วนำมาวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการตีความหมายและความสัมพันธ์ของการกระทำของมนุษย์และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยใช้วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การจดบันทึกภาคสนาม (field note) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เป็นต้น การวิจัยด้วยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา จึงเป็นการศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก

6.2 ความเป็นมา

ชาย โพลีธิตา (2549) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาว่า ระเบียบวิธีการวิจัยนี้เกิดขึ้นในวิชามานุษยวิทยาและพัฒนามาในสังคมศาสตร์ในปัจจุบัน นักสังคมศาสตร์สาขาอื่นได้นำเอาวิธีการเชิงชาติพันธุ์วรรณาไปประยุกต์ใช้ จนเป็นที่รู้จักใน วงการศาสตร์สาขาอื่นๆ ทั่วไป นักมานุษยวิทยาสนใจวัฒนธรรมและสังคมของกลุ่มชน ชนิดต่างๆ ในยุคแรกๆ ความสนใจจำกัดอยู่เฉพาะการศึกษากลุ่มชนในสังคมบรรพกาล (primitive society) เช่น กลุ่มชนที่ล่าสัตว์ และชนกลุ่มน้อย เป็นต้น ในระยะหลังได้ขยายความสนใจศึกษาไปยังกลุ่ม ทางสังคมวัฒนธรรม สถาบัน และองค์การร่วมสมัยแทบทุกรูปแบบ เช่น สังคมเกษตรกรรม กลุ่ม กรรมอาชีพ กลุ่มสตรี พระสงฆ์ สถาบันวัด ครอบครัว โรงเรียน ชุมชนในเมือง เป็นต้น

ในแง่ของวิธีการศึกษา ก่อนคริสต์ศตวรรษที่ 20 นักมานุษยวิทยาชาวตะวันตก ส่วนใหญ่ทำการศึกษาโดยไม่ได้ออกเก็บข้อมูลภาคสนาม แต่อาศัยข้อมูลจากเอกสารที่คนอื่นทำไว้ แล้ว เช่น บันทึกของนักเดินทาง บันทึกของนักสำรวจ และเอกสารของเจ้าหน้าที่อาณานิคม เป็นต้น นักมานุษยวิทยารุ่นแรกๆ เช่น Edward Tylor (1832 – 1917) และ Sir James George Frazer (1854 – 1941) ใช้เอกสารประเภทนี้เป็นหลักในงานค้นคว้าของพวกเขา นักมานุษยวิทยา เริ่มทำการศึกษาชุมชน ด้วยการเข้าไปสังเกตการณ์และเก็บข้อมูลจากภาคสนามจริงๆ ในตอนต้น

คริสต์ศตวรรษที่ 20 งานของ Bronislaw Malinowski (1884 –1942) ที่หมู่เกาะ Trobrian ในตอนใต้ของมหาสมุทรแปซิฟิก งานของ Franz Boas (1858 – 1942) ที่ศึกษาชนเผ่าอินเดียนแดงแถบฝั่งทะเลบริติช โคลัมเบีย ของทวีปอเมริกาเหนือ และงานของ A. R. Radcliffe-Brown (1881 – 1955) ที่หมู่เกาะในทะเลอันดามันและในแอฟริกา จัดว่าเป็นงานบุกเบิกในการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณาที่นักวิจัยลงเก็บข้อมูลปฐมภูมิในภาคสนามอย่างจริงจัง จากนั้นเป็นต้นมาการทำงานสนามแบบที่นักวิจัยเข้าไปเฝ้าสังเกตอยู่ในชุมชนอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานๆ ได้กลายเป็นแบบแผนปฏิบัติของการศึกษาทางมานุษยวิทยา และเป็นแบบแผนของวิธีการที่เรียกว่า “วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา” จุดมุ่งหมายของชาติพันธุ์วรรณาในยุคแรกอยู่ที่การค้นหาความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ คือความรู้ที่เป็นสากล (เหมือนกับกฎทั่วไป) เกี่ยวกับชีวิตทางสังคม และวัฒนธรรมของมนุษย์ ดังนั้นการวิจัยชาติพันธุ์วรรณาในยุคแรกๆ ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดปฏิฐานนิยมหรือแบบวิทยาศาสตร์นิยม มาก่อน ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 การทำวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาได้วิวัฒนาการไปอีกก้าวหนึ่ง สิ่งที่ยังบอกวิวัฒนาการนี้คือ ความหลากหลายของการทำวิจัยด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณา นอกจากนี้คตินิยมแนวการสร้าง (constructivism) และคตินิยมหลังแนวสมัยใหม่ (postmodernism) ได้ทำให้การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาแตกต่างไปจากที่เคยทำมาแต่เดิม โดยเฉพาะในส่วนของ การนำเสนอผลการศึกษา (ethnographic representation) กล่าวคือ ในแบบเดิมนั้นนำเสนอด้วยการพรรณนา เสมือนว่าเรื่องราวที่เสนอในรายงานนั้น คือ ความจริงของผู้ที่ถูกศึกษา แต่สำหรับนักคิดคตินิยมแนวการสร้าง ความจริง หรือเรื่องราวที่พรรณนานั้นเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น และในการสร้างความจริงในการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานั้น ทั้งผู้ทำการวิจัยและผู้ถูกวิจัยต่างมีบทบาทร่วมกัน

พัฒนาการอีกอย่างหนึ่งของวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาในปัจจุบันคือ มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีนี้ทำการวิจัยแบบมุ่งทำความเข้าใจปัญหาเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งมากขึ้น โดยประเด็นเจาะจงที่ศึกษาอาจมีหลากหลาย เช่น พฤติกรรมเสี่ยงต่อเอชไอวีของคนในชุมชน การรับนวัตกรรมทางการเกษตร ความรุนแรงในครอบครัว พฤติกรรมเสี่ยงในสถานศึกษา เป็นต้น พัฒนาการใหม่นี้ทำให้มีการใช้ชาติพันธุ์วรรณาเป็นการวิจัยประยุกต์ คือ ทำการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งมากขึ้น นั่นก็หมายความว่า ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาก็ยังเป็นเรื่องของการมุ่งทำความเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มชน ไม่ใช่ของบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรมเป็นพิเศษ แม้จะรวมเอาปัจจัยอื่นเข้ามาด้วยก็ตาม ทั้งนี้เพราะมโนทัศน์ทางสังคมและวัฒนธรรมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

6.3 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

LeCompte & Schensul (1999 อ้างถึงใน ชาย โพลีธิตา, 2549) ได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาว่า มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1) การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาใช้ประโยชน์จากมโนทัศน์ทางวัฒนธรรม เป็นแนวคิดหลักในการอธิบายและตีความผลการศึกษา กล่าวได้ว่ามโนทัศน์ทางวัฒนธรรม เป็นหัวใจของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยการใช้มโนทัศน์ทางวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางแนวความคิด สำหรับตีความพฤติกรรมและความเชื่อของมนุษย์ “ชาติพันธุ์วรรณามีรากที่ฝังแน่นอยู่ในมโนทัศน์ทางวัฒนธรรม ถ้าปราศจากมโนทัศน์ทางวัฒนธรรม แม้จะมีคุณสมบัติ อย่างอื่นก็ไม่จัดว่าเป็นชาติพันธุ์วรรณา”

2) การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการหลัก ในการเก็บข้อมูลลักษณะสำคัญของวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมคือ นักวิจัยอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มชนหรือองค์กรที่ตนศึกษาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อซึมซับและทำความเข้าใจวิถีชีวิต ตลอดจนความคิดเห็นของคนกลุ่มนั้น เสมือนว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ตนศึกษา นั่นหมายความว่า นักวิจัยเล่นบทบาททั้งในฐานะนักวิจัยที่มาจากภายนอก (outsider) และในฐานะของคนใน (insider) ผู้เป็นสมาชิกของชุมชนนั้น นักวิจัยเอาตัวเองเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลขณะเดียวกันก็ใช้วิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปได้ทุกอย่างที่จะช่วยให้เข้าถึงและเก็บข้อมูลที่เข้าข่ายได้อย่างมากและอย่างดีที่สุด ในฐานะคนใน นักวิจัยวางตัวเช่นเดียวกับสมาชิกของกลุ่มที่ตนศึกษา สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ เพื่อเปิดประตูเข้าถึงข้อมูลที่เข้าถึงได้ยาก แต่ขณะเดียวกันก็ต้องระวังไม่ให้ติดอยู่ในกับดักแห่งความสัมพันธ์อันดี จนบทบาทของการเป็นนักวิจัยหย่อนไป

3) การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาเน้นความเป็นองค์รวม โดยมีความหมายเป็นสองนัยคือ นัยแรก การถือว่าบุคคล สังคม หรือวัฒนธรรมอันใดอันหนึ่งเป็นหน่วยบูรณาการ ประกอบด้วยหลายส่วน มีหลายมิติ แต่ละส่วนแต่ละมิติก็มีความเชื่อมโยงต่อกันเป็นหนึ่งเดียว ในลักษณะเป็นองค์รวม นัยที่สอง เป็นนัยต่อปฏิบัติการวิจัย นั่นคือ ในเมื่อสิ่งที่เราศึกษาเป็นหน่วยบูรณาการ ดังนั้น การทำความเข้าใจสิ่งที่ศึกษา ไม่ว่าจะส่วนบุคคล กลุ่มคน ชุมชน หรือวัฒนธรรมก็ตาม จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวม ไม่ใช่เลือกมองเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นโดยนัยนี้คำอธิบายเชิงชาติพันธุ์วรรณาจึงมักเป็นคำอธิบายที่ให้ทั้งความกว้าง และความลึกของประเด็นนั้น ซึ่งหมายความว่านักวิจัยจะต้องเก็บข้อมูลหลากหลายชนิด และอธิบายประเด็นที่ศึกษาจากมุมมองของแนวความคิดหลายแบบ

4) การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาให้ความสำคัญอย่างมากแก่บริบทชาติพันธุ์วรรณาถือว่าบริบทคือปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมหรือภูมิหลังทั้งเป็นบุคคล เหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์

การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม รวมถึงโครงสร้างของระบบสังคมวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจประเด็นที่ศึกษา ทั้งพฤติกรรมของบุคคลของกลุ่มคน จะมีความหมายก็เฉพาะภายในบริบทของมันเท่านั้น ดังนั้นเราจึงไม่อาจสรุปได้ว่า การกระทำอย่างเดียวกันจะมีความหมายเหมือนกัน จนกว่าเราจะแน่ใจว่าการกระทำเหล่านั้นเกิดขึ้นในบริบทที่คล้ายกัน นัยต่อปฏิบัติการวิจัยของข้อนี้คือ ข้อมูลเชิงบริบทหรือข้อมูลที่เป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ การเมือง เป็นต้น เป็นข้อมูลที่นักวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา จะต้องไม่ละเลย ด้วยเหตุนี้เองในรายงานการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณานานแท้ จึงมักมีการพรรณารายละเอียดของบริบทต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ขาดเสียมิได้

5) นักวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาใช้วิธีเก็บข้อมูลหลายแบบและใช้ข้อมูลหลายชนิด นักวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาต้องเฝ้าสังเกตและเก็บข้อมูลอยู่ในชุมชนหรือองค์กรที่ศึกษานั้น เป็นระยะเวลานาน ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสดีที่จะได้รวบรวมข้อมูลทุกประเภทที่เข้าข่าย จากทุกแหล่งที่เป็นไปได้ และใช้ทุกวิธีที่จำเป็น ข้อมูลอาจมาจากแหล่งบุคคล (ด้วยการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเป็นกันเอง) จากการสังเกต (ทั้งแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม) จากเอกสาร หรือข้อมูลประวัติศาสตร์จากการบอกเล่าของผู้รู้ ซึ่งนักวิจัยต้องมีทักษะในวิธีการเก็บข้อมูลหลายๆ แบบและสามารถจัดการข้อมูลได้หลายๆ ประเภท

สรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้ประโยชน์จากมโนทัศน์ทางวัฒนธรรมเป็นแนวคิดหลักในการอธิบายและตีความผลการศึกษา ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล เน้นความเป็นองค์รวมและให้ความสำคัญอย่างมากแก่บริบทชาติพันธุ์วรรณา เพราะถือว่าบริบทคือปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมหรือภูมิหลัง และวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้ผู้วิจัยจะต้องเข้าไปฝังตัวหรือร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่ศึกษา เรียกว่าเป็นการเก็บข้อมูลภาคสนาม และใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายและใช้ข้อมูลหลายชนิดหรือจากหลายแหล่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงและเป็นข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด

6.4 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ชาย โพลีธิตา (2549) ได้กล่าวถึงการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาว่า โดยทั่วไปใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง คือ นักวิจัยสรรหากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะทำการศึกษา คือ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลได้หลากหลาย ซึ่งจะเอื้อต่อการวิเคราะห์และนำไปสู่ความเข้าใจในประเด็นการวิจัยอย่างดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลสนับสนุนหรือแย้งกับแนวคิดของการวิจัยก็ตาม โดยในเบื้องต้น สิ่งที่จะให้แนวทางในการตัดสินใจว่าจะเลือก

ตัวอย่างในการวิจัยอย่างไรดี คือ 1) คำถาม ในการวิจัยที่นักวิจัยต้องการทราบ 2) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และ 3) กรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิจัย

ขั้นต่อไป นักวิจัยต้องทำความรู้จักประชากร และ/หรือปรากฏการณ์/สถานที่ที่อยู่ในข่ายเหล่านั้นให้ดีขึ้น นักวิจัยต้องหาข้อมูลทั่วไปจากประชากรกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในข่ายที่จะถูกเลือกเป็นตัวอย่างในการศึกษาได้ ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรหรือกลุ่มที่เราสนใจนั้นอาจหาได้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ สารคดี ห้องสมุด รายงานการวิจัย หน่วยงานราชการ การสนทนากับผู้รู้ รวมทั้งการเข้าไปติดต่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากประชากรและสถานที่ที่อยู่ในข่ายความสนใจด้วยตนเอง ถ้าสามารถทำได้

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาตั้งต้นจากความคิดเกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องการว่าถ้าเลือกตัวอย่างแบบนี้จะมีความหมายอย่างไรในเรื่องข้อมูล และข้อมูลนั้นจะให้อะไรได้บ้างในการทำความเข้าใจประเด็นที่ศึกษา โดยสรุปก็คือ นักวิจัยต้องตอบคำถามว่าทำไมตัวอย่างนั้น (ชุมชน เหตุการณ์ ปรากฏการณ์ องค์กร ฯลฯ) จึงควรเลือกหรือไม่ควรเลือกสำหรับการศึกษาของตน ตัวอย่างนั้นมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ คำถามในการวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัยมากน้อยเพียงใด มีตัวอย่างที่เหมาะสมกว่านี้หรือไม่ เมื่อตอบคำถามเหล่านี้ได้เป็นที่พอใจแล้ว จึงนำประเด็นที่เกี่ยวข้องอื่นมาพิจารณา

ประเด็นอื่นที่ว่ามันอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความสะดวก เวลา และทรัพยากรที่มีอยู่ของนักวิจัย โดยมีเกณฑ์สำหรับพิจารณาในการเลือกกลุ่มตัวอย่างกว้างๆ 3 ชนิด คือ เกณฑ์เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก เกณฑ์ที่ใช้กำหนดคุณสมบัติว่าจะอะไรเข้าข่าย อะไรไม่เข้าข่าย สำหรับการศึกษาที่วางแผนเอาไว้ และเกณฑ์ข้อมูลว่าตัวอย่างที่นักวิจัยกำลังพิจารณาอยู่นั้นน่าจะให้ข้อมูลที่ต้องการได้เพียงพอหรือไม่

เมื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจจะเป็น ชุมชน องค์กร ปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ที่จะศึกษาได้แล้ว ก็เริ่มสู่กระบวนการเก็บข้อมูล ในกระบวนการเก็บข้อมูลนั้นนักวิจัยอาจจะต้องเลือกผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละเรื่อง ผู้ให้ข้อมูลนี้เรียกว่า key informants คือ ผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีแนวความคิดที่น่าสนใจในชุมชน หรือในบางครั้งอาจเป็นผู้รู้ในท้องถิ่นหรือในองค์กรก็ได้ นอกจากนี้แล้วในการศึกษา นักวิจัยอาจต้องการเลือกตัวอย่างบางรายมาทำการศึกษาลงลึกเป็นกรณีพิเศษ เพื่อสนับสนุนข้อสรุปหรือตีความของตนซึ่งกรณีเช่นนี้ควรเป็นกรณีเด่นๆ ทั้งในเชิงสนับสนุนและในเชิงแย้งกับข้อสรุปของนักวิจัย และควรเป็นกรณีที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ได้มากและลึกกว่ารายอื่นๆ การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาเป็นกรณีพิเศษนี้ ควรเลือกหลายรายและกระจายให้ครอบคลุมความหลากหลายของประชากรเป้าหมายของการศึกษาพอสมควร อย่างไรก็ตามการกระจายนั้นก็ไม่ใช่มุ่งให้ได้ความเป็นตัวแทนเป็นหลัก แต่

เพื่อความหลากหลายของตัวอย่างมากกว่า เช่น ในการศึกษาพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพของกลุ่มนักเรียน นักวิจัยอาจเลือกนักเรียนจากกลุ่มที่มีผลการเรียนดี ปานกลาง และไม่ดี ทั้งกลุ่ม นักเรียนชายและหญิง มาเป็นกรณีศึกษา เป็นต้น

สรุปได้ว่าการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานั้น จะใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง คือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะทำการศึกษา โดยอาศัยคำถามการวิจัย จุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ก็พิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสม ความสะดวกในการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การวิจัยนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยผู้วิจัยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลที่ยิ่งใหญ่และบ่งบอกถึงความสำเร็จของโรงเรียน เพื่อที่จะทราบว่าโรงเรียนดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทานนี้มีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร ซึ่งการเลือกโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้น เลือกแบบเจาะจง โดยเป็นโรงเรียนที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีความยินดีให้เก็บข้อมูล และสะดวกต่อการลงพื้นที่ของผู้วิจัย เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกได้มากที่สุด

6.5 กระบวนการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

อลิสรา ศิริศรี (2531) กล่าวว่า การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานั้น ผู้วิจัย คือเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการดำเนินการวิจัย ทั้งการเตรียมตัวผู้วิจัยในด้านความรู้ ทฤษฎี แนวคิด หลักการ การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยในการเก็บข้อมูล โดยในการดำเนินการวิจัยนั้นมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การเข้าสู่สนามและการกำหนดบทบาทของผู้วิจัย (entry to the field and establishing the role) โดยผู้วิจัยต้องทำตนเองให้คุ้นเคยกับสถานที่ สถานการณ์ สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมที่ต้องการศึกษาโดยคร่าวๆ จากนั้นจึงพยายามกำหนดบทบาทของตนเองในสภาพการณ์นั้นให้แน่ชัด โดยผู้วิจัยต้องทราบว่าตนเองเป็นใคร และจะทำอะไรในสังคมนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องชี้แจง แนะนำตนเองให้สมาชิกหรือบุคคลในสังคมหรือองค์กรนั้นทราบ และต้องแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับที่ได้ชี้แจงไว้ การเข้าสู่สนามนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญและมีผลต่อการศึกษารับรองไปทั้งต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (collecting data) กระบวนการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้จะมีลักษณะการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง มีลักษณะของการเหลือมล้ำของช่วงเวลาและข้อมูลที่ได้มา โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างน้อย 3 วิธี คือ

2.1) การสังเกต (observation) ซึ่งการสังเกตนั้นมีหลายรูปแบบ แต่ที่เป็นหัวใจของวิธีการวิจัยแบบนี้คือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้วิจัยจะเป็นผู้สังเกตที่อยู่ในเหตุการณ์ สภาพการณ์จริง ร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม แต่ขณะเดียวกันก็วางตัวเป็นกลางไม่เข้ากับกลุ่มย่อยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และในกระบวนการสังเกตนี้จะต้องมีเทคนิคการทบทวนทัก เนื่องจากการจดบันทึกต่อหน้าบุคคลย่อมจะมีผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำของบุคคลได้ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องพยายามจดให้น้อยที่สุดต่อหน้าบุคคลที่ผู้วิจัยสนทนาด้วย ขณะเดียวกันผู้วิจัยต้องริบจดทันทีที่มีโอกาสว่าง หรืออยู่ตามลำพัง สำหรับในการบันทึกควรจะประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ ชื่อบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ การกระทำที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยต้องคอยสังเกตและมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความไวต่อการรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ โดยมีทักษะในการสังเกตและวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และโยนโยความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2.2) การสัมภาษณ์ (interview) เป็นวิธีเก็บข้อมูลที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ลักษณะการสัมภาษณ์นั้นควรจะออกมาในลักษณะของการสนทนา (conversation) มากกว่าที่จะเป็นการสัมภาษณ์ตามรูปแบบที่เราคุ้นเคย แต่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ประสบการณ์ระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกของสังคมมากกว่า ผู้วิจัยเป็นฝ่ายป้อนคำถาม และลักษณะของคำถามจะเปลี่ยนไปตามเหตุการณ์และบุคคล ในการสัมภาษณ์นี้อาจจะเป็นลักษณะแบบเป็นทางการ หรือแบบไม่เป็นทางการก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลและเหตุการณ์

2.3) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เอกสารต่างๆ ที่จะใช้วิเคราะห์มีหลายรูปแบบ ตั้งแต่ หนังสือพิมพ์ ทะเบียนประวัติ จดหมายติดต่อกัน จดหมายเหตุประจำวัน สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นกิจวัตรประจำวัน ความคิดพื้นฐานของสังคมนั้น นอกจากนี้ยังมีบรรดา ภาพถ่าย ภาพยนตร์ ภาพศิลป์ งานศิลปะต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงบรรทัดฐาน ค่านิยม การดำเนินชีวิตของกลุ่มสังคมนั้นได้ ในอีกลักษณะหนึ่งยังเป็นการยืนยันข้อมูลที่ได้มาโดย สองวิธีแรก นอกเหนือจากนี้ สิ่งที่ผู้วิจัยสามารถที่จะนำมาศึกษาและวิเคราะห์ได้อีก ได้แก่ นิทานพื้นบ้าน คำพังเพย คำสอน คำขวัญ เป็นต้น

วิธีการเก็บข้อมูลทั้งสามลักษณะดังกล่าว นอกจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้มาซึ่งภาพรวมของสังคมนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาเปรียบเทียบ นำมายืนยันซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาว่าสิ่งที่พูด สิ่งที่ทำ และสิ่งที่ถูกบันทึกไว้นั้นมีความสอดคล้องกันหรือไม่

6.6 การวิเคราะห์ข้อมูล (analysis of data)

การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้ ใช้รูปแบบการเก็บข้อมูลในหลายลักษณะ และระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเหล่านี้แสดงถึงลักษณะเด่นของการวิจัยและความเที่ยงตรงของข้อมูล ลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของการวิจัยนี้คือ กระบวนการต่างๆ นั้นจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและอาจจะเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ดังนั้นผู้วิจัยสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่กระบวนการเก็บข้อมูล ซึ่งจะช่วยปรับปรุงแนวทางที่จะเก็บข้อมูลต่อไป เป็นการช่วยกำหนดจุดความสนใจในการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการในการประเมินต่อกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการต่างๆ ของการศึกษาแนวนี้ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพการณ์ขณะนั้น หรือสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป (อลิศรา ศิริศรี, 2531)

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมีได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องที่ศึกษา ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ บทสรุป บทวิเคราะห์นั้นขึ้นโดยตรงกับการแปลความหมายข้อมูลของผู้วิจัย วัตถุประสงค์ของวิธีการวิจัยนี้ก็คือ ความพยายามที่จะเข้าใจการกระทำของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ ในสถานที่ที่เหตุการณ์เกิดขึ้นจริง ดังนั้นผู้วิจัยไม่สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าถึงข้อมูลที่จะได้หรือแม้แต่การกำหนดถึงลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูล และการเสนอผล อย่างไรก็ตาม Rist (1973 อ้างถึงใน อลิศรา ศิริศรี, 2531) ได้พยายามสรุปแนวทางที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาดังนี้

1) การวิเคราะห์บทบาท (role analysis) เป็นการวิเคราะห์ในแนวทางว่าเมื่อบุคคลได้รับตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่แล้วจะส่งผลต่อพฤติกรรม ต่อการกระทำ หรือต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นกับบุคคลอื่นอย่างไร

2) การวิเคราะห์เครือข่ายการทำงาน (network analysis) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงกลไกเชื่อมสัมพันธ์ในการดำเนินการขององค์กร

3) การศึกษาวิเคราะห์ถึงวิวัฒนาการ (natural history) เป็นการศึกษาถึงความเป็นมาขององค์กร หรือสังคมนั้น

4) การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของสังคมที่ศึกษา หรือเหตุการณ์ที่ศึกษา (theme analysis) เป็นการจัดกลุ่มและเสนอข้อมูลโดยใช้ประเด็นสำคัญๆ ที่พบในการศึกษาเรื่องนั้น หรือของสังคมนั้นๆ

5) การวิเคราะห์ถึงการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร (resource allocation) เป็นการศึกษา ประเมินถึงลักษณะ รูปแบบ วิธีการที่องค์กรดำเนินการจัดสรรกับบรรดาทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา เป็นต้น

6) การศึกษาถึงธรรมเนียม ประเพณี และสัญลักษณ์ของสังคมนั้น (ritual and symbolism) เป็นการศึกษาถึงประเพณี และสัญลักษณ์ต่างๆ ที่เป็นหลักของสังคม ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การแสดงความคิด ความรู้สึกของสังคมนั้น

7) การศึกษาถึงเหตุการณ์วิกฤต (critical evident) เป็นการให้ความสนใจที่พฤติกรรม หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อ การปฏิบัติเดิม หรือการปฏิบัติที่เป็นอยู่ขององค์กรนั้น

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 7 ข้อดังกล่าว เป็นเพียงการเสนอแนวทางในการจัดลำดับและการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ยังมีรูปแบบและแนวทางอื่น ขึ้นอยู่กับสภาพของเหตุการณ์ และตัวผู้วิจัย

6.7 การเสนอผลสรุปการวิจัย (presenting the study)

เนื่องจากลักษณะของวิธีการเก็บข้อมูลและลักษณะของข้อมูลในการวิจัยแนวนี้ ผู้วิจัยใช้เวลานานในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ข้อมูลที่ได้จะมีลักษณะเป็นเชิงพรรณนา ทำให้ข้อมูลมีปริมาณมาก ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการและรูปแบบของการเสนอรายงานผลการวิจัย โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญและลักษณะกลุ่มของผู้อ่าน และปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่สำคัญในการเสนอผลของการศึกษาวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้คือ ผลของการศึกษาอาจจะเป็นผลดีและผลเสียต่อบุคคลนั้นหรืออย่างน้อยอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลในองค์กรนั้น ผู้วิจัยต้องนำเสนอผลการวิจัยที่จะหลีกเลี่ยงการกระทบกระเทือนต่อบุคคลหรือองค์กรที่ศึกษา ซึ่งทางออกของปัญหานี้ก็คือ การสงวนนามของบุคคล หรือองค์กร หรือแหล่งข้อมูล (อลิศรา ศิริศรี, 2531)

6.8 เมื่อไรควรใช้วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

ชาย โพลีธิตา (2549) กล่าวว่า วิธีการวิจัยไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม ไม่ได้เหมาะที่จะใช้ได้กับหัวข้อและเงื่อนไขของการวิจัยทุกชนิด ชาติพันธุ์วรรณาก็เช่นเดียวกัน เงื่อนไขและสถานการณ์บางอย่างเท่านั้นที่เหมาะสมสำหรับวิธีการวิจัยแบบนี้ เช่น

1) เมื่อต้องการหาความรู้ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน เกี่ยวกับชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับวิถีชีวิตทางสังคมและวัฒนธรรม

2) ใช้เมื่อต้องการค้นหาหรือแสวงหาประเด็นใหม่ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ยังไม่มีการเปิดเผยมาก่อน เพื่อการศึกษาแบบลงลึกที่จะตามมา การใช้ชาติพันธุ์วรรณาในลักษณะนี้รวมถึงการใช้เพื่อค้นหาว่า อะไรคือสิ่งที่เป็นปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และประเด็นปัญหานั้นอยู่ที่ไหน ซึ่งกรณีเช่นนี้มักเป็นการศึกษาเชิงพรรณนาเป็นหลัก

3) ใช้เมื่อต้องการหาคำอธิบายสำหรับพฤติกรรม เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ ที่เรายังไม่เข้าใจ หรือเมื่อคำอธิบายที่มีอยู่ไม่เป็นที่พอใจ การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาที่เจาะจงปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งจัดอยู่ในประเภทนี้ การใช้กรณีนี้มักจะต้องการการวิเคราะห์ข้อมูลที่เข้มงวด เพื่อทำความเข้าใจและสร้างกรอบการอธิบายที่ชัดเจน

4) ใช้เพื่อประเมินผลโครงการ การใช้วิธีการเชิงคุณภาพเพื่อการประเมินผลโครงการต่างๆ นั้นสามารถทำได้เช่นเดียวกับวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการทราบจากการประเมินผลและลักษณะของโครงการ/กิจกรรมที่จะถูกประเมินมากกว่า ถ้าต้องการทราบผลกระทบในเชิงคุณภาพ ชาติพันธุ์วรรณนาก็เป็นวิธีการที่เหมาะสม

5) ใช้ร่วมกับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพทุกชนิดสามารถใช้ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณได้ 3 แบบ คือ แบบที่หนึ่ง ใช้ก่อนที่จะเริ่มการสำรวจเพื่อหาประเด็นที่จะตั้งคำถามการวิจัย ตั้งสมมติฐาน หรือเพื่อหาความรู้เบื้องต้นสำหรับสร้างแบบสอบถามในการสำรวจ แบบที่สอง ใช้หลังจากการสำรวจเมื่อได้พบว่าข้อค้นพบบางประการจากการสำรวจไม่สามารถอธิบายด้วยข้อมูลเชิงปริมาณที่มีอยู่อย่างเป็นที่น่าพอใจ และแบบที่สาม ใช้ควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ ในกรณีที่มีประเด็นบางอย่างซึ่งไม่เหมาะที่จะใช้วิธีเชิงปริมาณเพื่อทำความเข้าใจในระดับลึกได้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาเนื่องจากต้องการหาคำอธิบายสำหรับพฤติกรรม เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมที่ยังไม่เข้าใจ หรือคำอธิบายที่มีอยู่ไม่เป็นที่พอใจ เจาะจงประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เข้มงวดเพื่อทำความเข้าใจและสร้างกรอบการอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนที่วิจัย

6.9 ข้อจำกัด

ชาย โปสิธิตา (2549) กล่าวว่าการศึกษาวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา มีข้อจำกัดที่ผู้วิจัยควรทราบดังนี้

1) เนื่องจากการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนานั้นใช้มโนทัศน์ทางวัฒนธรรมเป็นหลักในการวิเคราะห์อย่างมาก นักวิจัยควรมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมพอสมควร ซึ่งสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองจากการอ่านเอกสารต่างๆ

2) การเก็บข้อมูลภาคสนามในการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาค่อนข้างใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน โดยทั่วไปนักวิจัยอาจใช้เวลาประมาณ 1 ปี หรือมากกว่า ในการวิจัยภาคสนาม และโดยมากนักวิจัยมักจะทำงานโดยลำพัง นักวิจัยต้องพร้อมที่จะทุ่มเทเวลา และทำงานแบบค่อนข้าง

โคดเคี้ยวอยู่ในสนาม อนึ่ง การอยู่กับชุมชนหรือองค์กรที่ศึกษาในฐานะผู้สังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นเวลานานนั้น นักวิจัยมีโอกาที่จะถูกกลืนเข้าไปในชุมชน ในรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง จนทำให้การวิจัยไม่สำเร็จ หรือสำเร็จแต่นักวิจัยต้องประนีประนอมหรือลดความเข้มงวดของการศึกษาลง จนคุณภาพของงานวิจัยอาจหย่อนกว่าที่ควรจะเป็นไปได้

3) ข้อมูลของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณามักจะมีหลากหลาย ทั้งในด้านปริมาณและ ชนิดของข้อมูล จึงอาจทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ดีย่อมไม่ใช่เพียงแค่สรุปเรื่องออกมาจากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูล แต่ต้องเป็นการ ย่อย ข้อมูล และ กลั่น เอาสาระที่เข้าข่ายจริงๆ ออกมาเป็นคำอธิบายที่มีลักษณะเป็นนามธรรม หรือเป็น ข้อเสนอของนักวิจัย

โดยสรุปการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้ประโยชน์จากโมทัศน์ทาง วัฒนธรรมเป็นแนวคิดหลัก ในการอธิบายและตีความผลการศึกษา ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล ประกอบกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบอื่นๆ อย่างหลากหลาย และจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย โดย ผู้วิจัยอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มชนหรือองค์กรที่ตนศึกษาเป็น ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อซึมซับและทำความเข้าใจวิถีชีวิต ตลอดจนความคิดเห็นของคนกลุ่มนั้น เสมือน ว่าเป็นสมาชิกของชนกลุ่มที่ตนศึกษา นั้นหมายความว่า นักวิจัยเล่นบทบาททั้งในฐานะนักวิจัยที่มา จากภายนอก (outsider) และในฐานะของคนใน (insider) ผู้เป็นสมาชิกของชุมชนนั้น นักวิจัยเอา ตัวเองเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ขณะเดียวกันก็ใช้วิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ทุกอย่างที่จะช่วยให้เข้าถึงและเก็บข้อมูลที่เข้าข่ายได้อย่างมากและอย่างดีที่สุด การวิจัยเชิงชาติพันธุ์ วรรณา เน้นความเป็นองค์รวม การทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ศึกษา ไม่ว่าจะเป็น บุคคล กลุ่มคน ชุมชน หรือวัฒนธรรมก็ตาม จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวม ไม่ใช่เลือกมองเฉพาะด้านใด ด้านหนึ่งเท่านั้น ซึ่งหมายความว่านักวิจัยจะต้องเก็บข้อมูลหลากหลายชนิด และอธิบายประเด็นที่ ศึกษาจากมุมมองของแนวความคิดหลายแบบเพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ครอบคลุม ทุกประเด็นและได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด และจะทำให้ได้ข้อมูลจากปรากฏการณ์จริง และเป็นข้อมูล เชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนรางวัลพระราชทานได้

7. กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอข้อสรุปจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยจะทำความเข้าใจถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยใช้ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลเพียงพอที่จะตอบคำถามการวิจัย ซึ่งเมื่อได้

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังที่กล่าวไว้ในตอนที่ 1- 6 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัยดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นองค์กรแบบราชการ มีระบบสังคมภายในโรงเรียนของตนเอง มีรูปแบบวัฒนธรรม ความสัมพันธ์กันของบุคลากรในโรงเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนหรือท้องถิ่น ซึ่งในการจัดแบ่งการบริหารงานในโรงเรียนนั้น มีความสอดคล้องกับการกระจายอำนาจ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา นอกจากนี้โรงเรียนยังได้จัดการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) โดยเน้นปรัชญาหลัก กรอบแนวคิด และเจตนารมณ์ในด้าน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การยึดคนเป็นศูนย์กลางพัฒนา เป็นแผนบูรณาการแบบองค์รวม พัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนาสังคมให้เข้มแข็งและมีคุณภาพ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่เน้นระบบสังคม และในแต่ละโรงเรียนนั้นจะต้องปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรการเรียนการสอน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนนั้นเป็นอยู่ โดยจำต้องมีการพิจารณาถึงลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กร และความหลากหลายของวัฒนธรรม ที่จะเอื้อต่อการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนและการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จากปรากฏการณ์ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน สามารถดำเนินการเพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูล เพียงพอที่จะนำไปสู่ การสรุปตามกรอบความคิดพื้นฐาน ดังนี้

7.1 การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จากมุมมองของคนที่อยู่ในพื้นที่ศึกษา ทั้งที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ซึ่งการศึกษาในส่วนนี้ถือว่าเป็นลำดับความสำคัญอย่างแรกที่ต้องศึกษา เป็นการยืนยันว่า โรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในการรับรู้และการยอมรับได้ในลักษณะใดบ้าง อันจะนำไปสู่การกำหนดความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมตามความหมายต่างๆ รวมถึงลักษณะและรูปแบบของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาให้เกิดโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

7.2 การศึกษากระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษากระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาว่า การสร้าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นอย่างไร มีขั้นตอนอะไรบ้าง และมีกระบวนการอย่างไรบ้าง ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ โครงสร้าง รูปแบบการบริหาร และทฤษฎีทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นแนววิเคราะห์ นอกจากนี้ยังใช้แนวคิดพื้นฐานอื่นอีกด้วย เช่น ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ มีผลต่อการรับรู้และการยอมรับในด้านของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อให้เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

การศึกษาถึงกระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อพัฒนาไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ผู้วิจัยจะศึกษาเริ่มต้นโดยการสืบค้นเพื่อให้เข้าใจถึงลำดับเหตุการณ์ กระบวนการ และความสัมพันธ์ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน โดยศึกษาตั้งแต่อดีต ว่าโรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การอย่างไร และมีกระบวนการในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามยุคตามสมัยอย่างไร โดยผู้วิจัยใช้ฐานคิดที่ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีความเป็นมายาวนาน และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งโรงเรียนจำเป็นต้องมีการบริหารและปรับเปลี่ยนลักษณะของวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิรูปการศึกษารวมถึงการเป็นไปในชุมชนและสังคมส่วนรวม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

การศึกษาการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การให้ยังคงอยู่นั้น ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้แนวคิดพื้นฐานที่ว่า เงื่อนไขหลายประการที่เอื้อต่อการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมรวมถึงการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น การธำรงรักษา และกระบวนการในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การนั้น เช่น การดำรงเป้าหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้ทำให้โรงเรียนมีลักษณะวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ จนได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนอื่นๆ

จากกรอบความคิดพื้นฐานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานครั้งนี้ เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจในการกำหนดความหมาย กระบวนการ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาจากโรงเรียน ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบริบทของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจะศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยอาจศึกษาประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำ

ของผู้บริหาร คุณลักษณะของบุคลากร บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง บุคคลที่เป็นข่ายวัฒนธรรม
สัญลักษณ์ ความเชื่อ บรรทัดฐาน ธรรมเนียมประเพณี ระเบียบปฏิบัติ พิธีกรรมหรืองานพิธี
หลักสูตรของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งอาจส่งผลต่อลักษณะของ
วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่อาจพบเจอในการลงสนามวิจัย ซึ่งจะเป็น
ลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ผู้วิจัยสามารถนำมาเขียนอภิปรายในการสรุปผลการวิจัยได้
โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา
นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม
การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และ
การวิเคราะห์เอกสาร เพื่อนำไปสู่การเสนอข้อสรุปในบริบทที่ศึกษาต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งเป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ เป็นวิธีการวิจัยที่เน้นปรากฏการณ์ทางสังคม โดยยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะ จากมุมมองของคนในสังคมนั้นเอง ไม่ใช่เป็นการทดสอบสมมติฐานของผู้วิจัย เน้นไปที่การเก็บข้อมูลเป็นรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างอย่างเจาะจง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความหมายและความสัมพันธ์ของการกระทำของมนุษย์และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น โดยใช้วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร เป็นการศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก ศึกษาวิจัยภาคสนามในการแสวงหาความรู้ โดยพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในมิติต่างๆ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้ลึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรือความเชื่อของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณานี้ เป็นวิธีการวิจัยที่เน้นปรากฏการณ์ในสังคมมากกว่าที่จะเป็นการทดสอบสมมติฐานของผู้วิจัย เน้นไปที่การเก็บข้อมูลที่เป็นรายละเอียดของกรณีศึกษาอย่างเจาะลึก และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความหมายและความสัมพันธ์ของการกระทำของมนุษย์และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (Löwstedt & Stjernberg, 2006; Creswell, 2008; สุภางค์ จันทวานิช, 2545)

ดังนั้นการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพื้นที่วิจัยผู้วิจัยจะใช้นามสมมติของชื่อจังหวัด อำเภอ ตำบล และ โรงเรียน โดยสมมติว่าชื่อจังหวัดร่มเย็น อำเภอเป็นสุข ตำบลเป็นสุข และโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. พื้นที่วิจัย

การเลือกสนามหรือพื้นที่วิจัย เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากต่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงและเพียงพอสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกพื้นที่วิจัย ครอบรอบ ซึ่งโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้น มีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ปัญหาการวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย มีคุณสมบัติเหมาะสมกับเรื่องที่วิจัย คือ เป็นตัวอย่างที่สามารถหาข้อมูลได้หลากหลาย เอื้อต่อการวิเคราะห์และนำไปสู่ความเข้าใจประเด็นการวิจัยอย่างดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสนับสนุนหรือขัดแย้งกับแนวคิดการวิจัยก็ตาม และให้ข้อมูลที่หลากหลายเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์

โดยพื้นที่วิจัยครั้งนี้เป็น โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ในเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเย็น เขต 3 ซึ่งเลือกอย่างเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 1 โรงเรียนคือ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ ตั้งอยู่กลางชุมชน อยู่ใกล้ถนนหลักของอำเภอ และอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอประมาณ 500 เมตร แต่อยู่คนฟากถนน มีลักษณะทางกายภาพตรงตามที่กำหนดไว้คือ เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งได้รับรางวัลในปีการศึกษา 2536 โดยมีมาตรฐานการจัดการศึกษา 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน ซึ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นส่งผลให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เป็นการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนและการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 3) การบริหารการจัดการเป็นการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การบริหารงบประมาณและการบริการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน โดยการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา และมีส่วนร่วมของโรงเรียน ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน 5) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของครู คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน และการบริหารงานบุคลากร 6) ความดีเด่นของโรงเรียน โรงเรียนมี โครงการ/กิจกรรมดีเด่นและผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น โรงเรียนยังมีความโดดเด่น (outstanding school) เป็นที่ยอมรับทั่วไปในด้านความเป็นเอกลักษณ์ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง และมีความเป็นมาที่ยาวนาน ได้รับรางวัลเกียรติยศต่างๆ เช่น โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน โรงเรียนเงินกู้ธนาคารโลก โรงเรียนศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ โรงเรียนดีมีคุณภาพ โรงเรียนยอดนิคม เป็นต้น มีลักษณะโครงสร้างและภารกิจที่สนับสนุนให้เกิดปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรูปแบบดีงามและมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีความพร้อมและสอดคล้องกับการพัฒนาโรงเรียนสู่ความมีประสิทธิผล มีรูปแบบวัฒนธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นศูนย์รวมเครือข่ายแหล่งเรียนรู้กลุ่มสาระต่างๆ สามารถเป็นแบบอย่าง เป็นแหล่งเรียนศึกษาดูงานแก่โรงเรียนหรือ

สถานศึกษาอื่นๆ นอกจากนี้เพื่อเป็นการยืนยันความโดดเด่นของโรงเรียนผู้วิจัยก็ได้ศึกษาเอกสารรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งโรงเรียนได้รับผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ) ด้านนักเรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร รวม 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ โดยด้านนักเรียนนั้น อยู่ในระดับดีมาก 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 3 นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา มาตรฐานที่ 6 นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมาตรฐานที่ 7 นักเรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต และระดับดี 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4 นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ และมาตรฐานที่ 5 นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผลการประเมินด้านครูอยู่ในระดับดีมาก 1 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ และอยู่ในระดับดี 1 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมินด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับดีมากทั้ง 5 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 11 โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 12 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 13 โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมาตรฐานที่ 14 โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (กลุ่มบริหารวิชาการ, 2549)

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ ได้มาจากการสืบเสาะโรงเรียนที่มีลักษณะตามที่กำหนดจากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารมเยน เขต 3 จำนวน 3 คน เพื่อขอให้ระบุชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และมีความโดดเด่น คนละ 1 โรงเรียน ซึ่งเมื่อได้รายชื่อโรงเรียน 3 โรงเรียน ที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยจึงศึกษาบริบททั่วไปของโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง ทำให้ได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์ แล้วตรวจสอบเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน และรางวัล เกียรติยศต่างๆ ของแต่ละโรงเรียนประกอบกัน ซึ่งสาเหตุที่เลือกโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ มีเหตุผลสำคัญ คือ โรงเรียนมีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย ทางโรงเรียนมีความยินดีและผู้อำนวยการโรงเรียนอนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถเข้าไปเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพได้ และผู้วิจัยมีความสะดวกในการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากที่ตั้งของโรงเรียนนั้นอยู่

ห่างจากบ้านของผู้วิจัยเพียง 40 กิโลเมตร ซึ่งถือว่าไม่ไกลมากสำหรับการจะเดินทางไป - กลับ แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้วิจัยจะพักในบ้านพักใกล้โรงเรียนเป็นที่พักอาศัย เพื่อสังเกตและพูดคุยกับผู้คนในละแวกใกล้เคียงโรงเรียน หรือทำกิจกรรมต่างๆ หลังเลิกเรียนกับเพื่อนครูในโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด

2. การเข้าสู่พื้นที่วิจัย

หลังจากเลือกพื้นที่วิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงสร้างแนวคำถาม (guideline) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาก่อนลงพื้นที่จริง โดยขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลในพื้นที่วิจัยโดยมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยตัวอย่างแนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการนั้นปรากฏในภาคผนวกของงานวิจัย ซึ่งในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ส่วนใหญ่แล้วผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์เอกสาร และเน้นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ร่วมกับวิธีการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมทุกประเด็นของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ถือเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีการเตรียมความพร้อมก่อนการลงพื้นที่วิจัย เริ่มตั้งแต่การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา และเมื่อผู้วิจัยสอบเข้าโรงเรียนวิทยานิพนธ์ผ่านเรียบร้อยแล้ว ก็เริ่มดำเนินการก่อนลงพื้นที่วิจัยจริง โดยการศึกษาบริบทของโรงเรียนที่วิจัย ทั้งจากเอกสารบางส่วนที่สามารถหาได้ จากการสัมภาษณ์พูดคุยกับคนที่เคยอยู่ในโรงเรียนนั้นมาก่อน หรือรู้จักโรงเรียนดี และศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนมากขึ้น และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของโรงเรียน เพื่อที่จะทำตัวให้กลมกลืนกับบุคลากรในโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวมาก นอกจากนี้ก็เตรียมแผนกำหนดการในการลงพื้นที่วิจัย และ เตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความพร้อม เช่น อุปกรณ์จัดบันทึก กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวิดีโอ รวมทั้งของที่ระลึกเพื่อมอบให้แก่โรงเรียนด้วย

ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมทั้งด้านแนวคิดทฤษฎีและการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนเพื่อการปรับตัว ผู้วิจัยก็ดำเนินการเพื่อเข้าสู่โรงเรียนเป็นที่พักอาศัย โดยนำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ เสนอต่อผู้อำนวยการ โรงเรียน เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยให้ผู้วิจัยเป็นเสมือนบุคลากรคนหนึ่งในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้นำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการ ในวันที่ 5 พฤศจิกายน 2551 ซึ่งถือเป็นวันแรกของการเข้าสู่พื้นที่วิจัย และเป็นครั้งแรกที่พบกับผู้อำนวยการของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยก็ได้แนะนำตนเองให้ทราบว่าเป็นใคร และจะมาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งทางผู้อำนวยการ

ก็ได้พูดคุย เกี่ยวกับประวัติผู้วิจัย ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเรียกครูที่เกี่ยวข้อง มาร่วมให้ความช่วยเหลือผู้วิจัย ทั้งในด้านบ้านพักและโต๊ะทำงานในโรงเรียน รวมทั้งภาระหน้าที่ต่างๆ ที่จะให้ผู้วิจัยได้ร่วมปฏิบัติในโรงเรียน และเพื่อให้ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทางผู้อำนวยการจึงได้ขอให้ผู้วิจัยช่วยสอนวิชาคณิตศาสตร์ ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/1 และ 6/2 ด้วย รวมทั้งหมด 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นระยะเวลาตามที่คุณวิจัยมาเก็บข้อมูล และยังให้ช่วยติวนักเรียนเพื่อเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัยโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายด้วย ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ เป็นลูกของครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้วิจัยก็ได้ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและยินดีที่ได้ร่วมงานกับทางโรงเรียน และนอกจากนี้ผู้วิจัยต้องร่วมเป็นครูที่ปรึกษา ดูแล ช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับเพื่อนครูคนอื่นๆ และต้องลงเวลาปฏิบัติราชการ เหมือนครูทุกคนในโรงเรียน ถ้าจะเข้าออกโรงเรียนก็ต้องขออนุญาต รวมทั้งการปฏิบัติตนทุกอย่างเหมือนครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยไม่มีข้อยกเว้น เพื่อให้คณะครู นักเรียนและคนในชุมชนเกิดความไว้วางใจ และยอมรับผู้วิจัยในฐานะที่เป็นคนใน วิธีการสร้างความสัมพันธ์ (rapport) นี้ เริ่มขึ้นตั้งแต่วันแรกที่เข้าสู่โรงเรียน และได้พบปะนักเรียนและครู และได้มีการปฐมนิเทศผู้วิจัยร่วมกับเพื่อนครูที่ย้ายมาใหม่อีก 3 คน โดยกระบวนการปฐมนิเทศนั้นถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ผู้บริหารทุกคน ร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้างานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องเข้าร่วม เพื่อแนะนำโรงเรียน แนะนำบุคลากร และแนวปฏิบัติของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นการให้บุคลากรใหม่นั้นได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้วย ซึ่งในการเข้ารับการปฐมนิเทศนั้นผู้วิจัยได้เรียนรู้หลายอย่างเกี่ยวกับการวางตัว แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรม ซึ่งทำให้การปรับตัวของผู้วิจัยนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น หลังจากนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ก็นำผู้วิจัยไปที่ห้องพัก ในกลุ่มสาระฯ เพื่อแนะนำบุคลากรในกลุ่มซึ่งผู้วิจัยจะต้องร่วมงานและประสานงานด้วยอย่างใกล้ชิด โดยในวันแรกนี้ผู้วิจัยรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ครูและบุคลากรหลายคนในโรงเรียนให้ความสนใจและต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากบุคลากรหลายคนกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท ดังนั้นจึงมีคนเข้าหาผู้วิจัยจำนวนมาก ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกสนิทสนมกับบุคลากรตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาในโรงเรียน และในวันต่อมาผู้วิจัยก็ได้พบปะพูดคุย แนะนำตัวกับนักเรียนที่หน้าเสาธง ซึ่งก็ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากเกี่ยวกับวิธีการวิจัยซึ่งหลายคนไม่เคยได้เรียนรู้มาก่อน การที่ได้ช่วยสอนนักเรียนนั้นทำให้ผู้วิจัยได้ใกล้ชิดและสนิทสนมกับนักเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นั้นเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้ผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลของโรงเรียนมากขึ้น เนื่องจากนักเรียนเหล่านี้เรียนอยู่ที่โรงเรียนมา 6 ปี เห็นการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างมากพอสมควร ซึ่งในช่วงระยะแรกของการลงพื้นที่วิจัยนั้นถือเป็นระยะของการปรับตัวและเรียนรู้บุคลากร วัฒนธรรม และแนวปฏิบัติของโรงเรียน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจจากบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยใช้เวลา

เกือบ 1 เดือน กว่าที่จะได้รับความไว้วางใจจากทุกคน ในโรงเรียน ซึ่งสัญญาณที่บอกให้ทราบก็คือ การที่บุคลากรในโรงเรียนชวนผู้วิจัยไปรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน และพูดคุยกับผู้วิจัย เกี่ยวกับข้อมูลของตนเอง เช่น ครอบครัว ความรัก การทำงาน หรือแม้แต่เรื่องความเป็นมาของโรงเรียน และทางโรงเรียนให้ผู้วิจัยสามารถเข้าร่วมรับฟังในการประชุมผู้บริหาร ซึ่งบุคลากรปกติ ไม่มีสิทธิ์เข้าได้ หรือแม้แต่การประชุมพิจารณาความดีความชอบ ผู้วิจัยก็สามารถเข้าร่วมสังเกตบรรยากาศการประชุมพิจารณาได้ และในช่วงหลังเลิกเรียนก็จะมีบุคลากรบางคนชวนผู้วิจัยไปเยี่ยมบ้านตนเอง หรือเดินตลาดด้วยกัน ซึ่งในช่วงแรกนั้นผู้วิจัยจะสนิทสนมกับบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มากที่สุด เพราะต้องอยู่ห้องทำงานเดียวกัน รับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน และพูดคุยเกี่ยวกับการสอนคณิตศาสตร์ หรือเรียกว่าพูดภาษาเดียวกันและผู้วิจัยก็ใช้บุคลากรในกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ที่ผู้วิจัยสนิทสนมนี้ เชื่อมโยงสู่การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในโรงเรียน จนได้รับความไว้วางใจจากทุกคนในโรงเรียน ให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างลึกซึ้งตามประเด็นที่ศึกษาในที่สุด ซึ่งทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบตั้งแต่วันแรกที่แนะนำตัวที่หน้าเสาธงแล้ว ซึ่งทำให้เจ้าของพื้นที่เห็นว่าการวิจัยนี้มีประโยชน์และไม่ส่งผลกระทบต่อใดๆ ต่อโรงเรียน และอีกเหตุผลนั้นก็อาจเนื่องมาจากการที่ผู้วิจัยวางตัวดี มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับทุกกลุ่มในโรงเรียน และ ที่สำคัญตลอดเวลาที่อยู่ในโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยจะอยู่ในบทบาทของผู้รับฟังที่ดี ซึ่งเมื่อได้พูดคุยกับใครแล้วก็จะไม่เพิ่มเติม หรือขยายความในประเด็นซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความเสียหายแก่ใคร ดังนั้นทางโรงเรียนจึงได้ให้ความไว้วางใจและมีความยินดีให้ผู้วิจัยได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยสำเร็จลงด้วยดี

3. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 แหล่งหลักๆ คือ 1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) (Strauss & Corbin, 1998) ซึ่งไม่มีการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้า แต่จะเป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีประสบการณ์ มีแนวความคิดที่น่าสนใจในโรงเรียนหรือในชุมชน หรือเป็นผู้รู้ในชุมชน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน และ 2) แหล่งข้อมูลอื่นที่ไม่ใช่บุคคล ได้แก่ เอกสารต่างๆ กิจกรรมสภาพแวดล้อม ซึ่งในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในระดับต้นๆ จากครูและบุคลากร ก่อนที่จะเข้าสู่ผู้บริหารของโรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี ทั้งเอกสาร และการพูดคุยสัมภาษณ์ โดยเฉพาะบุคลากร ที่อยู่มานาน เห็นการเปลี่ยนแปลง

ต่างๆ มากมาย ก็สามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยได้อย่างละเอียดในทุกปรากฏการณ์ ซึ่งก็ถือว่าผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนต่างก็ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนแก่ผู้วิจัย ซึ่งทุกคนมีท่าทางตื่นตัวที่ได้มีบทบาทในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของวิจัย ในครั้งนี้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนก็มีความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังคงมีผู้ให้ข้อมูลบางคน ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน ผู้วิจัยต้องใช้เวลาค่อนข้างนานในการพูดคุยสัมภาษณ์ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมักจะมีเรื่องเล่า เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนค่อนข้างมาก รวมทั้งบางครั้งก็จะคุยออกนอกประเด็นที่ผู้วิจัยถาม ซึ่งผู้วิจัยก็ต้องใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์และพยายามเป็นผู้ฟังที่ดี เพราะเชื่อว่าในข้อมูลจำนวนมากนั้น อาจจะมีนัยบางอย่างที่ทำให้สามารถนำสู่การตีความสร้างข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์นั้น ล้วนเป็นคนที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับโรงเรียน แต่โดยพื้นฐานด้านอุปนิสัย ใจคอ และบุคลิกลักษณะที่ต่างกัน ทำให้บางครั้งผู้วิจัยก็ต้องปรับตัวให้ออกทน และสามารถรับฟังข้อมูลทุกอย่างอย่างครบถ้วน โดยปราศจากอคติส่วนตัว ซึ่งในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยนั้นต้องอยู่ร่วมกับบุคลากรและผู้ให้ข้อมูลหลักทุกวันตั้งแต่เช้าจนเย็น ดังนั้นในหนึ่งวันอาจมีการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลักเหล่านั้นหลายๆ รอบ และหลายๆ คน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้วิจัยนัดหมายเพื่อพูดคุยล่วงหน้า หรืออาจจะได้ข้อมูลจากการพูดคุยกันขณะทำงานหรือกิจกรรมของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งบางครั้งผู้ให้ข้อมูลเองก็ไม่ว่างที่จะพูดคุยด้วยนั้นเป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย แต่อาจคิดว่าเป็นการพูดคุยกันตามปกติ แต่แท้จริงแล้วในการพูดคุยนั่นก็สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างมาก ส่วนการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการนั้นก็จะมีกรณีนัดหมายล่วงหน้า เพื่อความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นสำคัญ

4. การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบลงภาคสนาม ยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่เก็บข้อมูล การสังเกตแบบมีส่วนร่วมได้มีบทบาทที่สำคัญมากในการเก็บข้อมูล ร่วมกับวิธีการอื่นๆ เพื่อข้อจำกัดอย่างเดียวกันก็คือ ข้อมูลต้องมีมุมมองจากเหตุการณ์ และเป็นปากเป็นเสียงของคนที่กำลังศึกษา (Strauss & Corbin, 1994) ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการในการรวบรวมข้อมูล 5 วิธีการหลัก คือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis)

ซึ่งในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเริ่มศึกษาข้อมูลบริบทของโรงเรียนตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2551 และเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนที่วิจัยโดยการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากร ในโรงเรียนตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2551 จนถึงเดือนสิงหาคม 2552 ในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล ในโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยก็ทำการวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลที่ได้ในแต่ละช่วงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อออก จากพื้นที่วิจัยแล้วก็พบว่ายังมีข้อมูลบางอย่างที่ต้องเก็บเพิ่มเติมโดยเอกสารหรือการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัย ก็ได้เข้าไปขอข้อมูลเหล่านั้นเป็นระยะๆ จนกระทั่งข้อมูลที่ได้นั้นก็มีความเพียงพอหรือถึงจุดอิ่มตัว ซึ่งกระบวนการต่างๆ เหล่านี้เสร็จสิ้นในเดือนกันยายน 2552 ซึ่งถือว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติงานครบ ตามวงจรวิถีชีวิตในปีการศึกษานั้น ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจาก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีรวบรวมข้อมูล ทั้ง 5 วิธีการร่วมกัน ตามความเหมาะสมของผู้ให้ ข้อมูล และวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยโดย

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) นั้นเป็นวิธีการที่ผู้วิจัยใช้มากที่สุด ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยร่วมปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนดังนั้นจึง ได้รับความไว้วางใจให้เข้าร่วมในเกือบทุกกิจกรรมของโรงเรียน ตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาในโรงเรียน โดยการลงเวลาปฏิบัติราชการ แล้วร่วมปฏิบัติหน้าที่ครูเวรหน้าประตูโรงเรียน ก่อนที่จะเข้าร่วม กิจกรรมหน้าเสาธง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ผู้วิจัยต้องเข้าร่วมทุกวันเป็นกิจวัตรอยู่แล้ว ส่วนกิจกรรม อื่นๆ ที่ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เช่น การร่วมประชุมของกลุ่มงานต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มงาน บริหารวิชาการที่มีการประชุมทุกคาบสุดท้ายของวันพฤหัสบดี การร่วมประชุมกลุ่มสาระฯ และเข้า ร่วมการประชุมประจำเดือนของบุคลากรทั้งโรงเรียน นอกจากนี้ก็ยังร่วมสังเกตการทำกิจกรรมใน โครงการต่างๆ เช่น การอบรมคุณธรรมจริยธรรม การอบรมคอมพิวเตอร์ กิจกรรมไหว้ครู กิจกรรมปฐมนิเทศ ปัจฉิมนิเทศ การเลี้ยงรับเลี้ยงส่ง การเยี่ยมคลอด งานฉลองปีใหม่ การประชุม ผู้ปกครอง การเลือกตั้งประธานนักเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ร่วมในพิธี ประเพณีสำคัญของ โรงเรียนและชุมชน เช่น งานผ้าป่าโรงเรียนเพื่อสร้างโรงอาหารหลังใหม่ งานบุญกฐินของอำเภอ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ผู้วิจัยได้เข้าร่วมและเก็บข้อมูลที่สามารถสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรม องค์การ ทั้งในด้านบริบท ค่านิยม แนวปฏิบัติ วิถีชีวิต เป็นต้น โดยทำการบันทึกภาพ บันทึกวิดีโอ บันทึกเทป และจดบันทึก ซึ่งผู้วิจัยทำการจดบันทึกทั้งในขณะที่เข้าร่วมสังเกตในกิจกรรมนั้นๆ และบางครั้งที่ไม่สะดวกก็จะทำการบันทึกหลังจากเลิกกิจกรรมแล้ว หรือในบางกิจกรรมที่ต้องการ ความไว้วางใจอย่างมาก เนื่องจากอาจเป็นความลับของโรงเรียน ผู้วิจัยก็จะจำและนำมาจดบันทึก เมื่อลับตาบุคลากรแล้ว ซึ่งในการสังเกตแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ ประจำวัน (diary) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ซึ่งในการลงพื้นที่ครั้งนี้ผู้ใช้วิธีการนี้ไม่มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วผู้วิจัยสามารถเข้าร่วมสังเกตกิจกรรมของโรงเรียนเกือบทุกกิจกรรม อาจมีบางกิจกรรมที่ไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ เช่น การจัดการเรียนการสอนของครูในห้องเรียน ซึ่งผู้วิจัยก็ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยดูจากพฤติกรรมของนักเรียน สังเกตการเข้าสอนและเลิกสอนตรงเวลา เป็นต้น หรือการประชุมลับสุดยอดของผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลกระทบกับข้อมูลของโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถเข้าร่วมสังเกตการณ์ประชุมได้ เป็นต้น

และอีกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้มากในการวิจัยครั้งนี้คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นส่วนมากแล้วจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) มากกว่าการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่วนใหญ่แล้วจะเป็นข้อมูลทางด้านค่านิยม ความเชื่อ แนวคิด หรือวิถีชีวิตของคนในโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ข้อมูลเหล่านี้มาโดยการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำให้ผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นสามารถอธิบายแนวคิด วิถีชีวิต ค่านิยมต่างๆ ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาออกมาอย่างอิสระ โดยผู้วิจัยพยายามพูดคุยให้ตรงประเด็นที่ต้องการทราบจริงๆ เพื่อไม่ให้เกิดการคุยออกนอกเรื่องมากเกินไป ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการนี้บางครั้งก็ได้จากการเดินสวนทางกันแล้วพูดคุยซักถามกันเพียงเล็กน้อย แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้วิจัยจะนัดหมายและขอสัมภาษณ์พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในช่วงระยะเวลาประมาณ 30 นาที ที่ว่างเว้นจากการสอน ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือแม้แต่บางครั้งที่ผู้วิจัยออกไปสัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นข้าราชการบำนาญ ก็พูดคุยเกี่ยวกับที่ไปที่มาของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โดยที่ผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลนั้นเดินคุยกันไปบริเวณสวนหลังบ้าน ซึ่งมีต้นไม้ร่มรื่น ในบางตอนก็พูดถึงโรงเรียน บางตอนก็พูดถึงเกี่ยวกับต้นไม้ ซึ่งผู้วิจัยเองก็แสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้นำเสนอ แต่ก็พยายามไม่ให้ออกนอกประเด็นมากนัก ซึ่งก็ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง กว่าที่การสัมภาษณ์จะเสร็จสิ้นลง ซึ่งนี่ก็เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งของการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการที่ผู้วิจัยเองก็ต้องสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ให้ข้อมูลค่อนข้างมาก ต้องใช้ความอดทน เป็นนักฟังที่ดี และต้องใช้เวลาพูดคุยค่อนข้างนาน ส่วนการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนนั้นก็ไม่ค่อยมีปัญหาเนื่องจากทุกคนก็ทราบบทบาทและวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยดี และสามารถพบเจอกันทุกวันอยู่แล้ว ผู้วิจัยจึงได้รับความร่วมมืออย่างดี ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นนอกจากจะได้ข้อมูลจากปากของผู้ให้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยยังสังเกตสีหน้า ท่าทาง แววตา เสียง และความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ ในขณะที่สัมภาษณ์ด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย ซึ่งอย่างที่กล่าวไปแล้วว่าการสัมภาษณ์แต่ละครั้งนั้น มีช่วงเวลาไม่

เท่ากัน โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 30 – 90 นาที หรือในบางกรณีก็มีการขอฟุคคยหลายๆ ครั้ง ในหลายๆ เรื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสพการณที่ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องการถายทอดให้กับผู้วิจัย โดยในการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยจะไม่ชี้แนะทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลตอบไปในแนวทางที่ผู้วิจัยต้องการ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และสรุปประเด็นตามแนวคำถามเป็นระยะๆ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมในการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักไปพร้อมกัน เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นอุปกรณ์ที่สำคัญ ที่ผู้วิจัยต้องใช้เพื่อบันทึกข้อมูล คือ เครื่องบันทึกเสียง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตทำการบันทึกข้อมูลการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนที่จะดำเนินการสัมภาษณ์

และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยในด้านของทัศนคติ ความคิด วิธีการมองโลก และมูลเหตุจูงใจของผู้ให้ข้อมูล มากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้แนวคิดที่หลากหลายมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจากบุคลากรที่หลากหลาย ผู้วิจัยก็ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การจัดกลุ่มสนทนาของผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนามีความสบายใจที่จะพูดคุยและแสดงทัศนะของตน ซึ่งบรรยากาศในการจัดกลุ่มสนทนานั้นจะอาศัยบรรยากาศและพลวัตของกลุ่มกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุด ในประเด็นที่เกี่ยวกับการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มสนทนาผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการจัดแบบเป็นทางการจำนวน 2 ครั้ง โดยมีผู้เข้าร่วมจำนวนครั้งละ 40 คน และนอกจากนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักประเภทเดียวกัน ผู้วิจัยก็นั่งจัดกลุ่มสนทนาดุ่มย่อยอีกจำนวน 4 ครั้ง โดยแบ่งเป็น กลุ่มครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นลักษณะการจัดกลุ่มคุยกันโดยมีผู้เข้าร่วมครั้งละ 8-10 คน โดยผู้วิจัยไม่ได้จัดในลักษณะที่เป็นทางการมาก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด ผู้วิจัยให้ประเด็นในการสนทนาแล้วให้ทุกคนที่เข้าร่วมได้ระดมสมองกัน พูดคุยกันและนำเสนอแนวความคิด หรือข้อคิดเห็น ซึ่งต่างก็จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ในด้านผู้บริหาร ผู้สอน ผู้ปกครอง และนักเรียน แล้วผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ข้อสรุปจากการจัดกลุ่มสนทนาอีกครั้งหนึ่ง

นอกจากนี้วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องทำทุกวันทีเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนคือ การจดบันทึกภาคสนาม (field notes) โดยทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ทั้งการบันทึกย่อ และการบันทึกภาคสนาม ซึ่งมีรูปแบบการบันทึก 3 ส่วน คือ การบันทึกสิ่งที่สังเกตได้ตามความเป็นจริง การตีความเบื้องต้น และการกล่าวถึงระเบียบวิธีที่ใช้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการ

บันทึกประจำวันซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการวิจัยได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งในการบันทึกภาคสนามนั้นผู้วิจัยทำการแยกประเภทของข้อมูลเพื่อให้สะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

และวิธีการสุดท้ายที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) โดยทั่วไป มักจำแนกเอกสารออกเป็น เอกสารชั้นต้น และเอกสารชั้นรอง เอกสารชั้นต้นคือเอกสารที่เป็นข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นต้นฉบับ เช่น จดหมายเหตุ กฎหมาย บันทึก ประกาศ เป็นต้น ส่วนเอกสารชั้นรองคือข้อมูลหลักฐานที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้ทำหนังสือเพื่อขอยืมเอกสารทางราชการของโรงเรียนในกรณีทีเอกสารนั้นค่อนข้างเป็นทางการและเป็นความลับ ส่วนเอกสารที่สามารถเผยแพร่ได้นั้นทางโรงเรียนก็ได้ให้ผู้วิจัยนำไปถ่ายเอกสารได้เลย ซึ่งเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมีหลากหลาย เช่น ธรรมนูญโรงเรียน คู่มือโรงเรียน พรรณนางานในกลุ่มงานทั้ง 4 คู่มือนักเรียน บันทึกการประชุม เอกสารการนิเทศติดตาม รายงานผลการประเมินภายนอก เอกสารขอบข่ายงานของกลุ่มงานทั้ง 4 เอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา สรุปข้อมูลโรงเรียนและสารหลักสูตรสถานศึกษา เอกสารโครงการต่างๆ ของโรงเรียน เอกสารข้อมูลสถิติต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งจะใช้ผลจากการวิเคราะห์เอกสารนี้ควบคู่กับการเก็บข้อมูลวิธีการอื่นๆ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในครั้งนี้ นอกจากผู้วิจัยจะได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ผู้วิจัยเองก็ได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียน รวมทั้งได้เพื่อนร่วมวิชาชีพอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งกว่าจะได้ก็จำเป็นต้องใช้ความพยายามและอดทนอย่างมากเพื่อให้ทุกคนยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ดังนั้นการเก็บข้อมูลครั้งนี้สำเร็จลงด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญคือผู้วิจัยได้สร้างความสัมพันธ์ (rapport) แสดงความจริงใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงานในโรงเรียนหรืองานส่วนตัว และแสดงความเป็นมิตรกับทุกคน โดยการทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ขยายความต่อในข้อมูลที่ได้ และทำตัวให้กลมกลืนกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลตามความเป็นจริงมากที่สุด เพราะผู้วิจัยคือเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัยครั้งนี้

5. การวิเคราะห์ ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลในแต่ละวัน ผู้วิจัยพยายามจัดหมวดหมู่ของข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และบางข้อมูลก็จัดหมวดหมู่ตามลักษณะวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมา เพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละช่วงเวลา และก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งเมื่อการเก็บข้อมูลสิ้นสุดลง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้อาศัย

สมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) จำนวนมาก ที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเองอยู่ตลอดเวลาและผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) คือการสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น ซึ่งเมื่อได้เห็นรูปธรรมหรือเหตุการณ์หลายๆ เหตุการณ์ แล้วก็ลงมือสร้างข้อสรุป ซึ่งผู้วิจัยสรุปสิ่งเหล่านี้ตลอดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยถือว่าเป็นสมมติฐานชั่วคราว ที่ผู้วิจัยต้องศึกษารวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมตลอดเวลาที่อยู่ในพื้นที่วิจัย ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นนั้น ได้ทำการบันทึกจำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอนในหนึ่งเหตุการณ์ คือ ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร เพราะอะไร มีความหมายว่าอย่างไร ในการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่ไปกับการรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากปรากฏการณ์หลายๆ อย่าง และจากวิธีการรวบรวมข้อมูลหลายๆ วิธี เพื่อมาพิสูจน์และหาข้อสรุปต่อปัญหานั้น ซึ่งพอสรุปได้หรือข้อมูลที่ศึกษานั้นถึงจุดอิ่มตัว ก็หาข้อสรุปในเรื่องใหม่ต่อไป ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้โดยตรง

6. ระยะเวลาในการวิจัย

หลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ทำวิจัยแล้ว ผู้วิจัยก็ได้ศึกษาบริบทของโรงเรียนจากเอกสาร ที่สามารถหาได้ จากเว็บไซต์ของโรงเรียน และคำบอกเล่าของคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในบางส่วนเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานก่อนการลงพื้นที่และเป็นการเตรียมปรับตัวของผู้วิจัยเอง ในช่วง เดือนตุลาคม 2551 แล้วจากนั้นผู้วิจัยก็ได้ประสานกับโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย และลงพื้นที่เก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2551 ถึงสิงหาคม 2552 และเมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลก็พบว่า มีข้อมูลบางอย่างที่ต้องเก็บเพิ่มเติม โดยการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักบางคน ผู้วิจัยจึงเก็บเพิ่มเติมในช่วงเดือน กันยายน 2552 และทำการเขียนสรุปรายงานการวิจัย เพื่อสอบวิทยานิพนธ์ในเดือน ตุลาคม 2552 ซึ่งรวมระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมหนึ่งปีการศึกษาของการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งทำให้เห็นวิถีชีวิตและกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปในหนึ่งปีการศึกษานั้น

7. การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยก็นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมาใช้ในการตอบคำถามการวิจัย และอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน แล้วนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็นบทตามลำดับ ดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 บริบทของชุมชนและโรงเรียน บทที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน และบทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

บทที่ 4

บริบทชุมชนและโรงเรียน

การศึกษาบริบทชุมชนและโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งได้ศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม การพบปะสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดกลุ่มสนทนากับผู้ให้ข้อมูลหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียน อันจะช่วยให้มองเห็นภาพโดยรวมที่สามารถอธิบายหรือตีความวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน ซึ่งประกอบด้วยเรื่องที่ตั้งและสภาพทั่วไป ลักษณะทางภูมิศาสตร์ การคมนาคมและสาธารณูปโภค การประกอบอาชีพ การปกครองและการเมือง ระบบการศึกษา สถานที่สำคัญ วัฒนธรรม และประวัติความเป็นมาของชุมชน และในส่วนของข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน ประกอบด้วย เรื่องที่ตั้งและสภาพทั่วไป ประวัติความเป็นมา บุคลากร บริเวณและแผนผังแสดงที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่างๆ สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงาน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา ผลงานดีเด่นของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งข้อมูลที่เป็นบริบทของชุมชนและโรงเรียนนั้นปรากฏรายละเอียดจากผลการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน

1.1 ที่ตั้งและสภาพทั่วไป

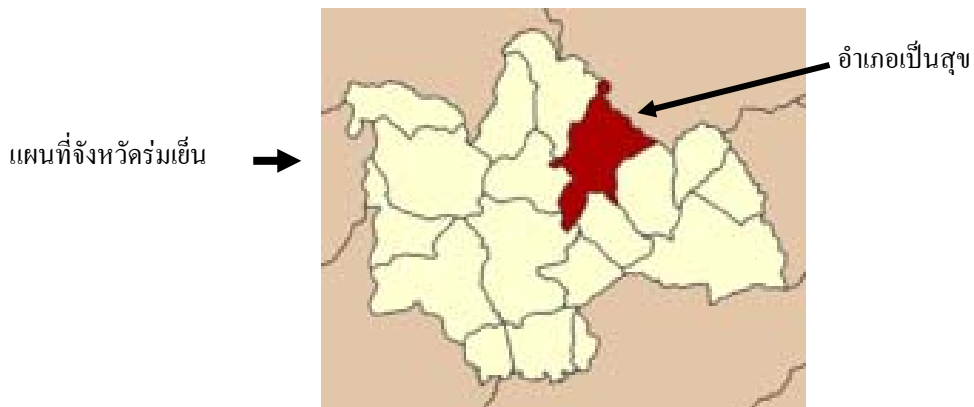
จังหวัดระยอง เป็นจังหวัดหนึ่งซึ่งอยู่ทางตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเส้นละติจูด (เส้นรุ้ง) ที่ 16 – 17 องศาเหนือ และลองจิจูด (เส้นแวง) ที่ 103 – 104 องศาตะวันออก อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 519 กิโลเมตร และมีเนื้อที่ประมาณ 6,946.746 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,341,716 ไร่ หรือร้อยละ 4.5 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประชากรทั้งสิ้น 1,013,590 คน เป็นประชากรชายจำนวน 504,759 คน ประชากรหญิงจำนวน 508,831 คน มีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 248,757 ครัวเรือน ประชากรร้อยละ 95 อาศัยอยู่ในชนบท ซึ่งที่ตั้งของจังหวัดระยอง แสดงได้ในแผนที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพที่ 22

แผนที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 22 แผนที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำหรับอำเภอเป็นสุข ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้น เป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือเป็นระยะทางประมาณ 40 กิโลเมตร มีขนาดพื้นที่ 465 ตารางกิโลเมตร ตั้งบนทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 213 ซึ่งเป็นเส้นทางผ่านไปยังจังหวัดอื่นๆ ในภาคอีสานตอนบนอีก 3 จังหวัด และเป็นทางผ่านไปยังอำเภออื่นๆ ในจังหวัดร้อยเอ็ดอีก 5 อำเภอ ทำให้อำเภอเป็นสุข มีความเจริญทั้งทางด้านวัตถุและสิ่งก่อสร้างต่างๆ รวมทั้งเป็นแหล่งศูนย์รวมของร้านค้า ธนาคาร และสถาบันการศึกษา โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตเทศบาลตำบลเป็นสุข ซึ่งลักษณะของชุมชนในเขตเทศบาลตำบลเป็นสุข นี้เป็นลักษณะชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท จากแผนที่ของจังหวัดร้อยเอ็ดสามารถแสดงตำแหน่งและลักษณะเขตแดนของอำเภอเป็นสุข ดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 แผนที่จังหวัดร้อยเอ็ดแสดงตำแหน่งของอำเภอเป็นสุข

1.2 ลักษณะทางภูมิศาสตร์

ลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดร่มเย็นมีลักษณะเป็นที่ราบสูงจนถึงที่ราบลุ่มมีน้ำ
แข็ง ดังนั้นลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปของจังหวัดร่มเย็น สามารถแบ่งได้ 5 ลักษณะ คือ

1) พื้นที่ที่เป็นภูเขา ได้แก่ เทือกเขาภูพาน ซึ่งมีระดับความสูงจากระดับน้ำทะเล
ปานกลาง 200 – 500 เมตร อยู่ทางทิศตะวันออกและทิศเหนือของจังหวัดครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ
บริเวณนี้เป็นแหล่งต้นน้ำลำธารที่สำคัญของจังหวัด ได้แก่ ลำน้ำป่าว ลำน้ำพาน

2) สภาพที่เป็นหุบเขา มีลักษณะเป็นที่ราบระหว่างหุบเขา สูงจากระดับน้ำทะเล
ปานกลาง 175 – 250 เมตร และบางบริเวณมีลักษณะเป็นพื้นที่ลูกคลื่นลอนตื้น ลักษณะภูมิประเทศ
แบบนี้ครอบคลุมอำเภอในจังหวัดร่มเย็น 6 อำเภอ

3) สภาพเป็นลูกคลื่น มีความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 175 – 250 เมตร มี
ลักษณะเป็นลูกคลื่นลอนตื้น มีความอุดมสมบูรณ์ของน้ำและเป็นแหล่งทำนาของเกษตรกร

4) สภาพค่อนข้างราบ อยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง 150–170 เมตร ซึ่ง
ครอบคลุมบริเวณ 5 อำเภอ เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การเพาะปลูกและการทำนา มีปริมาณน้ำเพียงพอ
และเหมาะสม สภาพดินอุดมสมบูรณ์

5) สภาพพื้นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำ เป็นที่ราบริมฝั่งแม่น้ำชี ลำน้ำป่าว ลำน้ำพาน
มีความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 140 – 150 เมตร ครอบคลุม 3 อำเภอ บริเวณนี้สามารถทำนา
ได้ปีละ 2 ครั้ง คือ นาปี และนาปรัง แต่ในฤดูฝนมักจะเกิดน้ำท่วม แต่ก็ไม่รุนแรงมากนัก ประชาชน
ส่วนหนึ่งอาศัยแหล่งน้ำในการทำประมง เพื่อหารายได้เสริมจากการทำนา

สำหรับภูมิอากาศของจังหวัดร่มเย็น มีลักษณะคล้ายคลึงกับจังหวัดอื่นๆ ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ คือ มีอากาศร้อน และค่อนข้างหนาวในฤดูหนาว ส่วนฤดูฝนจะมีฝนตกชุก
ในช่วงเดือนพฤษภาคม ถึงเดือน ตุลาคม จังหวัดร่มเย็นมีฝนตกเฉลี่ย 1,509 มิลลิเมตร/ปี อุณหภูมิ
ต่ำสุด 16.8 องศาเซลเซียส และอุณหภูมิสูงสุด 36 องศาเซลเซียส

สำหรับอำเภอเป็นสุข ซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่วิจัย อยู่ทางตอนเหนือของจังหวัดร่มเย็น
มีสภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นทุ่งนาสลับป่าโปร่ง มีลำห้วยไหลผ่านบางตอน และมีสภาพเป็นที่ลุ่ม
สลับที่ดอนบริเวณใกล้เชิงเขา โดยมีเทือกเขาภูพานเป็นแนวทางยาวทางด้านทิศเหนือของอำเภอ ซึ่ง
เป็นเทือกเขาที่เป็นเส้นแบ่งกันเขตแดนระหว่างจังหวัดร่มเย็นกับอีกจังหวัดในภาคอีสานตอนบน
ประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณเชิงเขาก็จะมีอาชีพเสริมโดยการเก็บอาหารจากป่า เช่น เห็ด หน่อไม้
แมลงต่างๆ ที่ใช้เป็นอาหารออกมาขาย ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการทำนาตามฤดูกาล ส่วน
ลักษณะอากาศนั้นส่วนใหญ่มีความแห้งแล้งในฤดูแล้ง แต่เนื่องจากลักษณะทางภูมิประเทศที่อยู่ติด
เทือกเขาภูพาน ทำให้มีการสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่และสามารถกักเก็บน้ำไว้ใช้ในการเกษตรได้

ตลอดทั้งปี ซึ่งอ่างเก็บน้ำที่มีชื่อเสียงในอำเภอเป็นสุข คือ อ่างเก็บน้ำห้วยสังเคียบ และอ่างเก็บน้ำลำห้วยหล้า มีปริมาณน้ำมากพอที่จะให้เกษตรกรในอำเภอได้ใช้น้ำในการทำเกษตรต่างๆ นอกฤดูทำนา เช่น ปลูกข้าวโพด ถั่วลิสง แดงไทย พืชผักสวนครัวต่างๆ เป็นต้น ซึ่งนอกจากอ่างเก็บน้ำประจำอำเภอจะเป็นแหล่งเกษตรกรรมและประมงที่สำคัญแล้ว ยังเป็นแหล่งท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนทั่วไปทั้งในอำเภอเป็นสุข และอำเภอใกล้เคียง เนื่องจากมีการจัดทำร้านอาหารแบบแพลอยน้ำไว้บริการนักท่องเที่ยว เพื่อรับประทานอาหารและชมบรรยากาศของอ่างเก็บน้ำ และภูเขา ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประชาชนในบริเวณอ่างเก็บน้ำได้เป็นอย่างมาก สภาพภูมิอากาศในอำเภอเป็นสุขเป็นไปตามปกติ คือไม่มีความรุนแรงทางด้านอากาศมากนัก เช่น ฤดูแล้งก็ไม่แห้งแล้งมาก เนื่องจากมีภูเขาและแหล่งน้ำอยู่เป็นจำนวนมาก ส่วนฤดูฝนก็ไม่เกิดน้ำท่วมเนื่องจากดินไม้บนเทือกเขาภูพานยังมีจำนวนมาก และเป็นเขตอนุรักษ์พันธุ์ไม้ ทำให้มีต้นไม้ช่วยอุ้มน้ำและสร้างธรรมชาติที่สมบูรณ์ให้กับพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนฤดูหนาวอากาศก็จะเย็นสบาย แต่จะมีบางช่วงของฤดูที่อากาศจะหนาวมากเป็นพิเศษ ซึ่งก็ไม่ต่ำกว่า 16 องศาเซลเซียส ทำให้สภาพภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศเหมาะแก่การทำเกษตรเป็นอย่างมาก ดังนั้นประชาชนส่วนใหญ่จึงมักทำมาหากินอยู่ในหมู่บ้านของตน ไม่ค่อยไปทำงานในเมืองหลวงหรือต่างถิ่น ยกเว้นคนที่ไม่มิตัดสินใจทำกินเป็นของตนเอง ก็อาจต้องไปทำงานต่างจังหวัด สำหรับชาวบ้านส่วนใหญ่ที่ไม่ไปทำงานต่างจังหวัดนั้น เนื่องจากทำการเกษตรในหมู่บ้านก็สามารถยังชีพและส่งบุตรหลานเรียนหนังสือและมีชีวิตที่ดีได้แล้ว และด้วยเหตุที่บริเวณอำเภอเป็นสุขนี้มีภูเขา ป่าไม้และแหล่งน้ำมากมาย โดยเฉพาะพื้นที่ที่เป็นป่าไม้ที่สำคัญมีจำนวน 3 แห่ง คือ ป่าสงวนแห่งชาติภูพาน ป่าสงวนแห่งชาติแก่งกะอาม และป่าสงวนแห่งชาติป่าจารย์-ดงขวาง ทำให้เป็นชุมชนที่มีอากาศบริสุทธิ์ปราศจากมลพิษทางอากาศ ซึ่งทางเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องก็มีการพัฒนาสถานที่ต่างๆ ตามเชิงเขา ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว เพื่อสร้างเศรษฐกิจที่ดีให้แก่ชุมชน

1.3 การคมนาคมและสาธารณูปการ

จังหวัดร่มเย็นมีทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 213 และทางหลวงจังหวัดใช้เดินทางติดต่อภายในจังหวัด และระหว่างจังหวัดได้ อีกทั้งยังมีเส้นทางติดต่อระหว่างตำบลและหมู่บ้านในชนบท ทำให้สามารถเดินทางและขนส่งผลผลิตต่างๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยมีหน่วยงานต่างๆ หลายหน่วยงานรับผิดชอบเส้นทางคมนาคมภายในจังหวัด และเส้นทางระหว่างอำเภอต่างๆ รวมถึงตำบลและหมู่บ้านต่างๆ นั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาให้เป็นถนนคอนกรีต เพื่อความสะดวกสบายในการเดินทางของประชาชนมากขึ้น จังหวัดร่มเย็นเป็นทางผ่านของการคมนาคมขนส่ง และการเดินทางจากกรุงเทพมหานครสู่จังหวัดอื่นๆ ในภาคอีสาน

ตอนบน ซึ่งการคมนาคมส่วนมากในระหว่างจังหวัดนั้นจะใช้ทางหลวงและเดินทางโดยรถโดยสาร และรถยนต์ส่วนบุคคลเท่านั้น ไม่มีสถานีรถไฟ และสนามบิน ถ้าจะเดินทางโดยรถไฟและเครื่องบินต้องลงที่สถานีจังหวัดขอนแก่น แล้วจึงนั่งรถโดยสารหรือรถยนต์มายังจังหวัดรัมย์ยื่นใช้ระยะทางประมาณ 77 กิโลเมตร ส่วนการคมนาคมทางน้ำก็จะเป็นการขนส่งข้ามฟากจากอำเภอหนึ่งไปยังอำเภอหนึ่ง โดยต้องข้ามแม่น้ำ จึงมีการขนส่งผู้โดยสารและรถยนต์ทางแพข้ามฟากในด้านสาธารณูปโภค จังหวัดรัมย์มีกระแสไฟฟ้าใช้เกือบทุกหมู่บ้าน และในปี 2551 จำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้คิดเป็นร้อยละ 97 ของครัวเรือนทั้งหมด มีระบบการประปาในทุกอำเภอ และเนื่องจากสภาพภูมิประเทศที่สามารถกักเก็บน้ำได้จึงมีโครงการชลประทานที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการอุปโภคและบริโภคของประชาชนในจังหวัดได้อย่างพอเพียง โดยมีการประปาทั้งหมด 3 แห่ง ดำเนินการโดยการประปาส่วนภูมิภาคจังหวัดรัมย์ มีที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขจำนวน 18 แห่ง ให้บริการด้านสื่อสารไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนโทรศัพท์นั้น ในปีงบประมาณ 2551 มีชุมสายโทรศัพท์ 20 ชุมสาย จำนวนเลขหมายโครงข่ายของ TOT จำนวน 15,177 เลขหมาย โครงข่าย TT&T จำนวน 6,139 เลขหมาย เลขหมายที่เปิดใช้แล้วในส่วนของโครงการ TOT จำนวน 14,597 เลขหมาย และ โครงข่าย TT&T จำนวน 5,199 เลขหมาย โดยประเภทผู้เช่าส่วนมากเป็นบ้านพักอาศัย ธุรกิจต่างๆ และส่วนราชการตามลำดับ

ส่วนอำเภอเป็นสุขมีเส้นทางคมนาคมเป็นถนนหลักอยู่ 3 สาย โดยเป็นทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 213 จากตัวจังหวัดรัมย์เข้ามาสู่อำเภอเป็นสุขและจังหวัดสกลนคร ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2041 จากอำเภอเป็นสุขไปสู่จังหวัดมุกดาหาร ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2042 จากอำเภอเป็นสุขสู่จังหวัดอุดรธานี และทางหลวงแผ่นดินหนองผ้ำอ้อม เพื่อไปสู่อีกอำเภอในจังหวัดรัมย์ยื่น นอกจากนี้ยังมีทางหลวงชนบทและทางหลวงท้องถิ่นเพื่อเดินทางจากอำเภอเป็นสุขไปสู่ตำบลและหมู่บ้านต่างๆ ในอำเภอ ได้แก่ ทางหลวงชนบทสายบ้านบอน ทางหลวงชนบทสายบ้านสี่แยก ทางหลวงชนบทสายบ้านหนองบัวโดน - บ้านบอน ทางหลวงชนบทสายบ้านกอก ทางหลวงชนบทสายบ้านหนองผ้ำอ้อม ทางหลวงชนบทสายบ้านสี่แยก - บ้านคำกุง ทางหลวงชนบทสายบ้านประชาสามัคคี - บ้านสร้างแก้ว ทางหลวงชนบทสายบ้านพรสวรรค์ - บ้านดงคำพัฒนา ทางหลวงชนบทสายบ้านโนนน้ำเกลี้ยง - บ้านอู่ ทางหลวงชนบทสายบ้านมหาไชย - บ้านคำเม็ก ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านแก้งกะอาม - บ้านขมิ้น ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านหนองแวง - บ้านสร้างแก้ว ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านโนนสวรรค์ - บ้านหนองแวง ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านมหาไชย - บ้านดงบัง ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านแซงบาดาล - บ้านหนองหญ้าปล้อง ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านคำเม็ก - บ้านหมุ่ม่น ทางหลวงท้องถิ่นสายบ้านโคกกลาง - บ้านหนองป่าอ้อย

ถนนที่เชื่อมต่อระหว่างอำเภอเป็นสุขไปสู่ตำบลต่างๆ ของอำเภอนั้นเป็นถนนลาดยางและคอนกรีต ทุกเส้นทาง ส่วนถนนจากหมู่บ้านไปยังหมู่บ้านต่างๆ นั้น ยังมีที่เป็นทางลูกรังอยู่ประมาณร้อยละ 5 ของถนนทั้งหมด เนื่องจากบางหมู่บ้านเพิ่งก่อตั้งและอยู่ระหว่างการดำเนินการเพื่อขอก่อสร้างถนนคอนกรีตขององค์การบริหารส่วนตำบลต่างๆ ซึ่งคาดว่าภายในปี 2554 น่าจะทำได้ 100 เปอร์เซ็นต์ ด้านการสื่อสาร มีการสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารทางโทรศัพท์ โดยมีจำนวนหมายเลขที่เปิดใช้ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) หรือ TOT จำนวน 1,022 เลขหมาย และของ TT&T จำนวน 1,024 เลขหมาย นอกจากนี้ยังมีบริการโทรศัพท์สาธารณะในท้องถิ่น (ในข่ายสาย) TOT CARD จำนวน 17 เลขหมาย (จำนวน 17 ตู้) PIN PHONE จำนวน 2 เลขหมาย และ CARE PHONE จำนวน 20 เลขหมาย (จำนวน 20 ตู้) และโทรศัพท์สาธารณะทางไกลชนบท (TDMA) จำนวน 142 หมายเลข นอกจากการสื่อสารทางโทรศัพท์แล้ว ประชาชนในอำเภอยังมีการใช้บริการการสื่อสารทางไปรษณีย์โทรเลข โดยมีที่ทำการไปรษณีย์ระดับอำเภอ 1 แห่ง ระดับตำบล 2 แห่ง นอกจากนี้ยังมีสถานีวิทยุชุมชน 8 แห่ง เพื่อเป็นแหล่งสาระ ความรู้และความบันเทิงแก่คนในชุมชน แต่ประชาชนส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ของเอกชนและโทรศัพท์มือถือมากที่สุด ทางด้านสาธารณสุขปโภคและสาธารณสุขการ จำนวนหมู่บ้านที่มีไฟฟ้าใช้ 94 หมู่บ้าน (ทุกหมู่บ้าน) จำนวน 16,439 ครัวเรือน สำหรับในเรื่องของการประปา อำเภอเป็นสุขมีรูปแบบการประปา 2 รูปแบบ คือ การประปาชนบท จำนวน 5 แห่ง และการประปาหมู่บ้านจำนวน 51 แห่ง มีโรงพยาบาลประจำอำเภอ 1 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ 1 แห่ง สถานีอนามัยตำบล 8 แห่ง สถานีอนามัยประจำหมู่บ้าน 45 แห่ง สถานพยาบาลของเอกชนจำนวน 5 แห่ง

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นตั้งอยู่ในตัวอำเภอ และติดทางหลวงหมายเลข 213 โดยประตูโรงเรียนอยู่ห่างจากทางหลวงประมาณ 400 เมตร และอยู่ติดถนนประจำหมู่บ้าน ซึ่งการเดินทางนั้นก็สะดวกทั้งรถโดยสารประจำทางและรถยนต์ส่วนบุคคล ชุมชนที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน เป็นชุมชนที่มีระบบสาธารณสุขปโภคครบครัน มีตลาดสดเทศบาลที่ถูกสุขลักษณะ และมีน้ำดื่ม น้ำใช้ที่เพียงพอต่อการอุปโภคบริโภคตลอดทั้งปี มีการใช้ส้วมที่ถูกหลักสุขาภิบาล 100 เปอร์เซ็นต์ มีโครงการป้องกันและควบคุมสิ่งเสพติด ชุมชนเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท และเนื่องจากอำเภอเป็นสุขเป็นทางผ่านไปยังตัวอำเภอและจังหวัดอื่นๆ ทำให้มีความสะดวกในการเดินทาง การคมนาคม และการค้าขายของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับประชาชนเป็นอย่างมาก และทำให้ประชาชนส่วนมากทำงานหรือประกอบอาชีพในท้องถิ่นของตนไม่อพยพไปทำงานกรุงเทพฯ หรือต่างจังหวัด จึงก่อให้เกิดชุมชนที่เข้มแข็ง

1.4 การประกอบอาชีพ

เนื่องจากจังหวัดร่มเย็น มีสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ ความอุดมสมบูรณ์ของป่าไม้และแหล่งต้นน้ำลำธาร รวมทั้งคุณภาพของดินมีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการเกษตรกรรม ทำให้ประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยมีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งสิ้น 2,657,011 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 61.19 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด แบ่งการใช้ประโยชน์ที่ดิน เป็นพื้นที่ทำนาจำนวน 1,609,819 ไร่ (ร้อยละ 60.59 ของพื้นที่การเกษตร) พื้นที่ทำไร่ จำนวน 789,365 ไร่ (ร้อยละ 29.71 ของพื้นที่การเกษตร) พื้นที่ไม้ผล ไม้ยืนต้น จำนวน 146,183 ไร่ ร้อยละ 5.50 ของพื้นที่การเกษตร) พื้นที่ปลูกพืชผัก จำนวน 12,062 ไร่ (ร้อยละ 0.45 ของพื้นที่การเกษตร) และพื้นที่ไม้ดอก ไม้ประดับ จำนวน 81 ไร่ (ร้อยละ 0.003 ของพื้นที่การเกษตร) นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ทำการเกษตรอื่นๆ จำนวน 5,172 ไร่ (ร้อยละ 0.20 ของพื้นที่การเกษตร) พืชเศรษฐกิจที่สำคัญของจังหวัด ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย ถั่วลิสง และอื่นๆ ซึ่งเกษตรกรสามารถทำนาได้ปีละ 2 ครั้ง ทั้งนาปี และนาปรัง นอกจากการทำเกษตรแล้วประชากรบางส่วนก็ทำอาชีพเสริมต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว เช่น การประมง การรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้าร่วมกัน ซึ่งสินค้าพื้นเมืองที่สร้างชื่อเสียงให้กับจังหวัด จนกลายเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่โด่งดังและมีชื่อเสียงระดับชาติ คือ ผ้าไหมมัดหมี่ ซึ่งเป็นผ้าไหมที่ได้จากการทอด้วยมือ ใช้ฝีมือที่ประณีตงดงาม มีลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ และคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และนอกจากนี้ยังมีการทำเนื้อหุบ เนื้อเค็มต่างๆ เพื่อเป็นของฝาก ของขึ้นชื่อประจำจังหวัด ซึ่งอาชีพเหล่านี้สามารถสร้างรายได้ที่ดีมากให้กับประชาชนในจังหวัด และนอกจากนี้ประชากรส่วนหนึ่งประมาณร้อยละ 5 ของประชากรทั้งจังหวัด ประกอบอาชีพค้าขาย โดยเฉพาะคนที่อาศัยอยู่ในเมืองหรือในตัวอำเภอ มักจะทำธุรกิจค้าขายส่วนตัว และอีกประมาณร้อยละ 5 จะประกอบอาชีพรับราชการ เช่น ครู พยาบาล ตำรวจ เป็นต้น และนอกจากนี้ก็รับจ้างทั่วไปหรือเป็นพนักงานประมาณร้อยละ 7 นอกจากนี้จังหวัดร่มเย็นยังมีโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำให้เกิดการจ้างงานและเกิดอาชีพแก่ประชากรในจังหวัด ซึ่งส่วนมากแล้วเป็นโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตการเกษตร เช่น โรงสีข้าว โรงผลิตแป้งมันสำปะหลัง โรงงานน้ำตาลทรายดิบและน้ำตาลทรายขาว เป็นต้น อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีอยู่ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก การขยายตัวของอุตสาหกรรมในจังหวัดมีไม่มากนัก

เนื่องจากจังหวัดร่มเย็น เป็นจังหวัดขนาดเล็ก มีประชากรไม่มากนัก ทำให้ความเจริญทางด้านวัตถุต่างๆ ไม่ค่อยมีมากนัก โรงงานอุตสาหกรรมก็มีไม่มาก จึงมีวิถีชีวิตที่ยังคงเรียบง่าย แม้กระทั่งในตัวเมืองหรือตัวจังหวัดเองก็ไม่ค่อยมีแหล่งสรรพสินค้าใหญ่โตมาก จะมีก็แต่ห้างสรรพสินค้าประจำจังหวัด ซึ่งมีขนาดเล็กแต่ก็เป็นแหล่งรวมของสินค้าที่มีชื่อเสียง แต่ประชาชนก็

ไม่ค่อยบริโภคสินค้าเหล่านั้นมากนัก เนื่องจากมีราคาแพง นอกจากนี้ยังมีโรงแรมขนาดกลาง 1 แห่ง ที่เป็นที่พักผ่อนรับแขกบ้านแขกเมืองและผู้มาเยือน หรืออบรมสัมมนา โดยรวมแล้วการประกอบอาชีพ และวิถีชีวิตของคนในจังหวัดร่มเย็นยังคงมีความเรียบง่ายและอยู่อย่างพอเพียงไม่ฟุ้งเฟ้อมากนัก

ในส่วนของอำเภอเป็นสุข ซึ่งมีลักษณะภูมิประเทศโดยรวมคล้ายกับของจังหวัดร่มเย็น ดังนั้นประชาชนส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยการทำนาเป็นหลัก และมีการปลูกพืช นอกฤดูตามแต่พื้นที่ เช่น ข้าวโพด มันสำปะหลัง อ้อย โดยเฉพาะมันสำปะหลัง จะมีโรงงาน แป้งมันอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเป็นสุข ทำให้บริเวณที่เป็นที่ราบสูง ประชาชนมักปลูกมันสำปะหลัง เพราะถือว่ามีโรงงานรองรับ ส่วนการปลูกอ้อยนั้นก็เป็นที่นิยม เนื่องจากในอำเภอใกล้เคียงอำเภอ เป็นสุคนั้นจะมีโรงงานน้ำตาลอีสานอยู่ ทำให้ประชาชนที่ปลูกอ้อยมีความสะดวกในการขาย เพราะมีตลาดและแหล่งรองรับผลผลิตในแต่ละปี และเนื่องจากอำเภอเป็นสุคนั้นมีแหล่งทรัพยากร น้ำที่อุดมสมบูรณ์ โดยมีลำห้วยที่สำคัญ 3 สาย ที่ถือว่าเป็นเส้นเลือดของชาวอำเภอเป็นสุข คือ ลำห้วยหลวง ลำห้วยสังเคียบ และลำห้วยพริก ซึ่งทางการได้สร้างอ่างเก็บน้ำเพื่อกักเก็บน้ำจาก ลำห้วยไว้ให้เกษตรกรได้ใช้ประโยชน์ในการเกษตรกรรม ทำให้มีแหล่งน้ำพอเพียงต่อการทำ การเกษตรและการอุปโภค บริโภค ประชาชนจึงไม่มีอุปสรรคในการทำเกษตร และรายได้ ส่วนใหญ่ของครอบครัวมาจากการเกษตรเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขต เทศบาลหรือในตัวอำเภอ ส่วนมากเป็นคนที่มิเชื่อสายจีน หรือญวน จึงมักทำอาชีพการค้าขาย ธุรกิจ ต่างๆ ซึ่งล้วนประสบผลสำเร็จและเจริญรุ่งเรืองขึ้นเรื่อยๆ อาจเนื่องจากว่าอำเภอเป็นสุขเป็นทางผ่าน ของรถโดยสารและผู้คนที่จะไปยังตัวจังหวัดร่มเย็น รวมทั้งจังหวัดและอำเภออื่นๆ ที่ใกล้เคียงทำให้ อำเภอเป็นสุขเป็นศูนย์กลางทางการค้าและการคมนาคมของหลายอำเภอในละแวกเดียวกัน ดังนั้น ประชาชนที่อยู่ในตัวอำเภอจึงมีรายได้หลักจากการค้าขาย และประกอบธุรกิจส่วนตัว โดยมีจำนวน ผู้ประกอบธุรกิจการค้าและการบริการจำนวน 284 ราย และเนื่องจากอำเภอเป็นสุขมีโรงงานแป้งมัน สำปะหลัง และ โรงสีข้าวขนาดใหญ่ ทำให้ประชากรส่วนหนึ่งมีรายได้จากการเป็นพนักงานของ โรงงาน รวมทั้งอำเภอเป็นสุขยังมีสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ที่ใหญ่ มีห้องน้ำสวยงามและยังมี ห้องน้ำของเทศที่สามด้วย ซึ่งครบถ้วนด้วยความสะดวกสบาย มีการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ ประชาชนในอำเภอเป็นสุขมีงานทำและไม่ค่อยเดินทางไปทำงานในเมืองหลวง เพราะในตัวอำเภอ ก็มีแหล่งงานรองรับอย่างเพียงพอสำหรับคนที่ไม่นิยมประกอบอาชีพเกษตรกรรม ประชาชน ส่วนใหญ่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการรวมกลุ่มกันผลิตสินค้าพื้นเมืองหรือสินค้า 1 ตำบล หนึ่งในผลิตภัณฑ์ (OTOP) ได้แก่ เสื้อกอก ผ้าห่มสี่เขา หมูทุบแเค็บหมูไว้มัน หมูหยอง ไข่สรอก ไข่เค็ม ขนมนางเล็ก แจกัน หมวก ผ้าสีพื้น ผ้าขาวม้า ผ้าพันคอ ผ้าเช็ดเท้า แปรรูป กระเป๋าจากผ้าทอมือ ผ้าเกลือเต่า ผ้าคอเสื้อลายขจรใจ ผ้าห่มสี่เขาลายโบราณ ผ้าตีนชิ่น ผ้าสไบ

ผ้าไหม ผ้ามัดหมี่ การบูร น้ำพริก น้ำถั่วเหลืองเพื่อสุขภาพ น้ำพริกปลาร้าบอง โคมไฟจากไม้ไผ่ ตะกร้าไม้ไผ่ กระจิบข้าว ไม้กวาด ที่นอน ก่อถ่วงกระดาษชำระ น้ำยาล้างจาน เสื้อซาฟารีแต่งจิต ผ้าเช็ดมือ ผ้าขาวม้า พานบายศรี ถ่านไม้ไผ่เพื่อสุขภาพ ผ้าห่มไหมพรม ก๊วยไม้ กระจ่าง เซรามิก ช้องลอย น้ำมันหอมระเหย ก๊วยอบเนย หมอนจิต เป็นต้น ทำให้ประชาชนมีรายได้เสริมมากขึ้น และการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการผลิตสินค้าต่างๆ เหล่านี้ก็ทำให้เกิดการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยน และสร้างความสมัครสมานสามัคคีในชุมชนมากขึ้น

1.5 การปกครองและการเมือง

จังหวัดร่มเย็น มีสมาชิกวุฒิสภา(ส.ว.) 1 คน มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) 7 คน แบ่งเป็นแบบสัดส่วน 1 คน และแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง 2 เขต จำนวน 6 คน แบ่งเขตพื้นที่การปกครองส่วนภูมิภาคทั้งจังหวัดออกเป็น 18 อำเภอ 135 ตำบล 1,584 หมู่บ้าน 249,845 ครัวเรือน นอกจากนี้ยังมีการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมี เทศบาล 24 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 126 แห่ง โครงสร้างราชการการบริหารส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นในจังหวัด มีการจัดองค์การราชการบริหารส่วนภูมิภาค และมีหน่วยงานราชการที่อยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ว่าราชการจังหวัด คือ ส่วนราชการต่างๆ ในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ดังนี้คือ ส่วนราชการในระดับจังหวัด เป็นหน่วยงาน 2 ลักษณะ คือ หน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาคประจำจังหวัด และหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางในจังหวัด (ที่ขึ้นตรงต่อส่วนกลาง) และหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาคประจำจังหวัด ของจังหวัดร่มเย็นมีทั้งสิ้น 27 หน่วยงาน สังกัดกระทรวงมหาดไทย 5 หน่วยงาน และสังกัดกระทรวง ทบวง กรมอื่นๆ อีก 22 หน่วยงาน ส่วนหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางในจังหวัด มีทั้งสิ้น 35 หน่วยงาน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในจังหวัด มีทั้งสิ้น 15 หน่วยงาน สำหรับการจัดองค์การราชการบริหารส่วนท้องถิ่น มี 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 1 แห่ง เทศบาล 24 แห่ง โดยแบ่งเป็น เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 23 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 126 แห่ง

สำหรับอำเภอเป็นสุขมีประชากรทั้งสิ้น 62,158 คน ประชากรชาย จำนวน 31,097 คน ประชากรหญิง จำนวน 31,061 คน ความหนาแน่นของประชากร 135 คน/ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ.2457 เป็น 8 ตำบล มี 94 หมู่บ้าน จำนวน 16,439 ครัวเรือน มีองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลตำบล 1 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 8 แห่ง มีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาค ที่ทำการไปรษณีย์-โทรเลข ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงเทพ มีส่วนราชการประจำอำเภอ เช่น พัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอ

ปศุสัตว์ ศูนย์การศึกษาตามอัธยาศัย สถานีตำรวจภูธร 2 แห่ง สำนักงานวัฒนธรรมอำเภอ โรงพยาบาล สำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่ สำนักงานที่ดิน สำนักงานสัสดีอำเภอ ตำบลเป็นสุข ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ที่เป็นพื้นที่วิจัย แบ่งเขตพื้นที่เป็น 18 หมู่บ้าน มีประชากร 2,120 ครัวเรือน มีประชากรรวมจำนวน 9,951 คน มีการปกครองส่วนท้องถิ่นคือเทศบาลตำบล เป็นสุข

1.6 ระบบการศึกษา

จังหวัดร่มีโรงเรียนที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษาโดยในปี 2551 มีโรงเรียนทั้งหมด 687 แห่ง มีครู – อาจารย์จำนวน 10,376 คน และมีนักเรียน นิสิต นักศึกษา จำนวน 185,044 คน มีอัตราส่วน จำนวนครู อาจารย์ ต่อจำนวนนักเรียน นิสิต นักศึกษา เป็น 1 : 18 โดยแยกการศึกษาออกเป็น 2 ระบบคือ การศึกษาในระบบโรงเรียนมีโรงเรียน 770 แห่ง โดยมีทั้งโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนของเอกชน และศึกษานอกระบบโรงเรียน 32 แห่ง นอกจากนี้ยังมีมหาวิทยาลัย 1 แห่ง สถาบันเทคโนโลยี 1 แห่ง และวิทยาลัย 9 แห่ง

อำเภอเป็นสุขมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่มี เขต 3 โดยแบ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 แห่ง โรงเรียนประถมศึกษา 80 แห่ง โรงเรียนเอกชน 5 แห่ง โรงเรียนสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน 1 แห่ง ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด 5 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรมพัฒนาชุมชน 7 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง เนื่องจากอำเภอเป็นสุข เป็นอำเภอที่อยู่ไม่ไกลจากตัวจังหวัดมากนัก รวมทั้งเป็นทางผ่านไปยังตัวจังหวัด และจังหวัดที่มีความเจริญอื่นๆ นอกจากนี้ผู้ปกครองในเขตเทศบาลมีรายได้ค่อนข้างสูงและมีกำลังมากพอในการส่งเสริมด้านการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน ดังนั้นเด็กและเยาวชนในเขตอำเภอเป็นสุขจะมีค่านิยมที่ดีเกี่ยวกับการศึกษา และนิยมศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา อาจเนื่องจากสภาพสังคมที่กระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้และมีการศึกษาที่สูงขึ้น ฐานะทางครอบครัวที่ดีขึ้น โรงเรียนมีจำนวนมากและเป็นทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งนอกจากนักเรียนส่วนใหญ่จะเรียนในโรงเรียนในเขตอำเภอเป็นสุขแล้ว นักเรียนบางคนที่มีฐานะ หรือมีความพร้อมก็มักจะไปเรียนในโรงเรียนในตัวจังหวัด เนื่องจากสามารถเดินทางได้สะดวกด้วยรถโดยสารประจำทางปรับอากาศ และนักเรียนที่จบจากชั้นประถมศึกษาส่วนใหญ่มักจะเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งก็จะเรียนที่โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม จนทำให้จำนวนนักเรียนของโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี และเป็นโรงเรียนยอดนิยมอันดับสองของจังหวัดร่มี ด้วยเหตุที่ที่ตั้งของอำเภอและโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการติดต่อจากหลายอำเภอใน

จังหวัดร่่มเย้น ทำใ้มีนักเรียนจากอำเภอใกล้เคียงเข้ามาสมัครเรียนต่อในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม จำนวนมาก จนทางโรงเรียนต้องทำการสอบคัดเลือกในแต่ละปี นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยและประถมศึกษาในเขตอำเภอเป็นสุข ก็เป็นโรงเรียนที่ได้รับความนิยมจากนักเรียนและผู้ปกครองในอำเภอเป็นสุขและอำเภอใกล้เคียงเช่นกัน ทำให้ปัจจุบันนี้อำเภอเป็นสุข กลายเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาอีกแห่งหนึ่งของจังหวัดร่่มเย้น ที่ให้บริการการศึกษาในอำเภอเป็นสุขและอำเภอใกล้เคียง

1.7 สถานที่สำคัญ

จังหวัดร่่มเย้นมีสถานที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ ซึ่งสถานที่สำคัญที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในจังหวัดร่่มเย้น ได้แก่

พิพิธภัณฑ์ของดีจังหวัดร่่มเย้น (ศาลากลางจังหวัด อาคารเดิม) จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นศูนย์รวมของดีเมืองร่่มเย้น เป็นศูนย์สาธิตอาชีพหัตถกรรมจังหวัดร่่มเย้น ประกอบด้วยห้องจัดแสดงนิทรรศการต่างๆ เช่น ห้องประวัติของจังหวัดร่่มเย้น เป็นห้องบรรยายสรุป ห้องเจ้าเมือง ห้องศาสนา ห้องแสดงวิถีชีวิตของชาวผู้ไทในอดีต มีหัตถกรรมพื้นบ้านต่างๆ จัดแสดง ในห้องเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ห้องวิจิตรแพรวา ห้องศึกษาค้นคว้าเรื่องหัตถกรรม ห้องสาธิตจำหน่ายผ้าไหมแพรวาและของที่ระลึกพื้นเมือง ห้องวิถีชีวิตการทำนาของชาวนาจังหวัดร่่มเย้น ห้องจัดแสดงผลผลิตทางการเกษตร และห้องจำหน่ายผ้าไหม สินค้าของที่ระลึกต่างๆ ของจังหวัด

พุทธสถานภูปอ ตั้งอยู่ในวัดอินทร์ประทานพร ตำบลภูปอ เป็นที่ประดิษฐานพระพุทธรูปโบราณปางไสยาสน์ ฝีมือช่างสมัยทวารวดีจำหลักบนหน้าผา 2 องค์ เป็นที่เคารพบูชาของชาวจังหวัดร่่มเย้นและใกล้เคียงองค์แรกประดิษฐานอยู่บนเชิงเขาทางขึ้นองค์ที่ 2 ประดิษฐานอยู่บนภูปอ

อนุสาวรีย์พระยาชัยสุนทร(ท้าวโสมพะมิตร) เป็นอนุสาวรีย์หล่อด้วยสัมฤทธิ์เท่าตัวจริงยืนบนแท่น มือขวาถือกาน้ำ มือซ้ายถือดาบอาญาสิทธิ์ ชาวจังหวัดร่่มเย้นได้สละทรัพย์ก่อสร้างอนุสาวรีย์ เพื่อเป็นการแสดงกตเวทิตาคุณต่อผู้ให้กำเนิดเมืองร่่มเย้น

วัดกลาง ตั้งอยู่ใกล้กับอนุสาวรีย์พระยาชัยสุนทร เป็นพระอารามหลวงชั้นตรี ภายในวัด มีพระอุโบสถหลังเก่า เป็นอาคารทรงไทยประดับด้วยช่อฟ้า ใบระกา บานประตูไม้แกะสลักเป็นภาพพุทธประวัติ ส่วนหน้าต่างแกะสลักเป็นชาดกเรื่องต่างๆ ด้านหน้าและด้านหลัง

พระอุโบสถ มีทวารบานปูนปั้น ภายในพระอุโบสถเป็นภาพจิตรกรรมฝาผนังเรื่องพระเวทสันดรชาดก

วัดศรีบุญเรือง อยู่ถัดจากวัดกลาง เป็นวัดเก่าแก่ในเขตเทศบาลเมือง มีเสมาจำหลักเมืองฟ้าแดดสงยาง จำนวนหนึ่งเก็บรักษาไว้ โดยปักไว้รอบพระอุโบสถ หลักเสมาจำหลักที่สวยงามคือหลักที่จำหลักเป็นรูปเทวดาเหาะอยู่เหนือปราสาททำเป็นซุ้มเรือนแก้ว เป็นศิลปะแบบทวารวดีซ้อนกันเป็น 2 ชั้น

เมืองฟ้าแดดสงยาง หรือที่เรียกเพี้ยนว่าฟ้าแดดสูงยาง บางแห่งเรียก เมืองเสมา เนื่องจากแผนผังของเมืองมีรูปร่างคล้ายใบเสมา เป็นเมืองโบราณที่มีคันดินล้อมรอบ 2 ชั้น ความยาวของคันดินโดยรอบ ประมาณ 5 กิโลเมตรคูน้ำจะอยู่ตรงกลางคันดินทั้งสอง มีการอยู่อาศัยภายในเมืองมาตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ แล้วได้เจริญรุ่งเรืองมากขึ้นในสมัยทวารวดี ราวพุทธศตวรรษที่ 13-15 ดังหลักฐานทางพุทธศาสนาที่ปรากฏโดยทั่วไปทั้งภายในและนอกเมือง ลักษณะที่มีซากอิฐปนดิน คูเมืองสองชั้น มีลักษณะเป็นท้องน้ำที่พอมองเห็น คือ พระธาตุยาคูผังเมืองรูปไข่แบบทวารวดี แต่มีตัวเมืองสองชั้นเชื่อว่าเกิดจากการขยายตัวเมือง ชาวนามักขุดพบใบเสมาหินทรายมีลวดลายบ้าง ไม่มีบ้าง ที่ขึ้นทะเบียนไว้กับทางกรมศิลปากร มี 130 แผ่น พระพิมพ์ดินเผามีลักษณะเป็นอิทธิพลของสกุลช่างคุปตะรุ่นหลัง อายุประมาณ 1,000 – 2,000 ปี มีอยู่ทั่วไป นอกจากนี้ยังพบกลี้งยาสูบดินเผา ลวดลายอมรราวดีก้านขดเป็นรูปตัวมังกร อายุ 7,000 ปี ที่น่าสนใจคือกลี้งยาสูบชนิดเดียวกันแต่ทำด้วยทองสัมฤทธิ์อายุประมาณ 5,000 – 6,000 ปี ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่ายุคโลหะของสุวรรณภูมิได้เริ่มมาก่อนทุกๆ แห่งในโลกนี้ เมืองฟ้าแดดสงยางตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 20 กิโลเมตร

พระธาตุยาคูหรือพระธาตุใหญ่ เป็นเจดีย์ที่ใหญ่ที่สุดในเมืองฟ้าแดดสงยาง ลักษณะเป็นเจดีย์ทรง 8 เหลี่ยม ยอดมุมไม้สิบสองขนาดฐานกว้าง 10 เมตร ยาว 10 เมตร สร้างซ้อนกันเป็นลักษณะแบบจัตุรมุขสูงจากฐานถึงยอด 8 เมตร ก่อด้วยอิฐ ปรากฏการก่อสร้าง 3 สมัยด้วยกันคือส่วนฐานเป็นรูปสี่เหลี่ยมยอดมุม มีบันไดทางขึ้น 4 ทิศ มีปูนปั้นประดับ สร้างในสมัยทวารวดี ถัดขึ้นมาเป็นฐานรูปแปดเหลี่ยมซึ่งสร้างซ้อนทับบนฐานเดิมเป็นรูปเจดีย์ในสมัยอยุธยา ส่วนองค์ระฆังและส่วนยอดสร้างในสมัยรัตนโกสินทร์ เชื่อกันว่าเป็นเจดีย์บรรจุอัฐิของพระเถระผู้ใหญ่ที่ชาวเมืองเคารพนับถือ

วัดโพธิ์ชัยเสมาราม หรือวัดบ้านก้อม ตั้งอยู่บ้านเสมาตรงข้ามกับทางเข้าเมืองฟ้าแดดสงยาง เป็นวัดเก่าที่ชาวบ้านได้นำใบเสมาหินที่ขุดพบมารวบรวมไว้จำนวนมาก มีใบเสมาขนาดใหญ่ที่อาจถือเป็นเอกลักษณ์ของอีสานเนื่องจากแทบจะไม่พบในภาค ใบเสมาที่พบในเมืองฟ้าแดด

สง่างาม มีความโดดเด่นคือ นิยมแกะสลักภาพเล่าเรื่องราวพุทธประวัติและชาดก มีใบเสมาจำลองหลักที่งดงามและสมบูรณ์ที่สุด

เขื่อนลำปาว เป็นเขื่อนซึ่งสร้างปิดกั้นลำน้ำปาว และห้วยยาง มีบริเวณอาณาเขตติดต่อระหว่างตำบลลำปาว อำเภอเมือง ตำบลหนองบัว อำเภอหนองกุงศรี และตำบลเว่อ อำเภอยางตลาด เริ่มก่อสร้างเมื่อ พ.ศ. 2506 สร้างเสร็จเมื่อ พ.ศ.2511 สร้างขึ้นเพื่อบรรเทาอุทกภัยและเพื่อการเกษตร

วนอุทยานภูพระ เดิมเป็นป่าภูพระ อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติดงมูล ลักษณะเด่นคือ เป็นภูเขาดั้งตระหง่านอยู่ใกล้ชุมชน ป่าภูพระเป็นป่าที่มีพรรณไม้ขึ้นหนาแน่น มีสัตว์ป่า ลำธาร และทิวทัศน์ที่สวยงาม พื้นที่หลังเขาเป็นที่ราบประดิษฐานพระพุทธรูปหินเก่าแก่

ถ้ำพระรอด เป็นถ้ำที่เกิดจากการแยกตัวของหินผา ภายในถ้ำมีทางเดินกว้าง ในสมัยก่อนจะมีพระสงฆ์มาจำพรรษาและปฏิบัติธรรม

ถ้ำพระ เป็นถ้ำที่มีความลึกประมาณ 30 เมตร ปากถ้ำกว้าง 15 เมตร มีพระพุทธรูปประดิษฐานอยู่ ช่วงสงครามต้องมิงงานเดินขึ้นภูพระเพื่อขนาน้ำพระเป็นประจำทุกปี

พิพิธภัณฑสถานสิรินธร อยู่บริเวณเชิงเขาภูเก้าห้า ตำบลโนนบุรี อำเภอสหัสขันธ์ ถูกค้นพบเมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยพระครูวิจิตรสหัสคุณ (พระญาณวิศาลเถร รองเจ้าคณะจังหวัดในปัจจุบัน) ต่อมาคณะสำรวจจากฝ่ายชีววิทยา (ส่วนวิจัยซากดึกดำบรรพ์และพิพิธภัณฑสถานวิทยา ซึ่งเป็นสำนักธรณีวิทยาในปัจจุบัน) ได้มาขุดสำรวจ จนถึงเดือนตุลาคม 2538 พบกระดูกไดโนเสาร์กินพืชมากกว่า 6 ตัว มีกระดูกมากกว่า 630 ชิ้น ภายในเวลาเพียง 3 เดือน ซึ่งซากไดโนเสาร์นั้นมีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักและมีจำนวนมาก ทางฝ่ายโบราณชีววิทยา จึงได้จัดตั้งโครงการพัฒนาพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติภูเก้าห้าขึ้นในปี พ.ศ. 2538 ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 ถึง พ.ศ.2548 กรมทรัพยากรธรณีได้จัดสร้างอาคารพิพิธภัณฑสถาน เป็นสถานที่จัดแสดงนิทรรศการถาวร เพื่อบริการและเผยแพร่ความรู้ให้กับประชาชน และเป็นสถานที่ใช้ศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการจากทั่วโลก ที่มาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ต่อมาสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระราชทานพระราชานุญาตให้ใช้ชื่อพิพิธภัณฑสถานนี้ว่า “พิพิธภัณฑสถานสิรินธร” เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2549 ปัจจุบันกรมทรัพยากรธรณีได้ขุดค้นซากกระดูกไดโนเสาร์จำนวนมากกว่า 700 ชิ้น ซึ่งถือว่ามากที่สุดและมีความสมบูรณ์ที่สุดในประเทศไทย

พุทธสถานภูสิงห์ ตั้งอยู่บนยอดเขาภูสิงห์ เป็นที่ประดิษฐานพระพรหมภูมิเปาโล ซึ่งเป็นพระพุทธรูปปางมารวิชัย มีลักษณะงดงาม หน้าตักกว้าง 10.5 เมตร มีพุทธลักษณะที่สง่างาม เป็นพระพุทธรูปที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สร้างเมื่อปี พ.ศ. 2511 มีทางขึ้น 2 ทาง คือทางลาดยางคดเคี้ยวขึ้นตามไหล่เขาทางทิศตะวันตก และทางเดินเท้าทำเป็นบันได 104 ขั้น ทางทิศ

ตะวันออก เป็นสถานที่พักผ่อนที่ร่มรื่น ล้อมรอบด้วยธรรมชาติ ทั้งยังมองเห็นทิวทัศน์ของทุ่งนา หมู่บ้าน และน้ำในเขื่อนลำปาวอันสวยงามอีกด้วย

พระพุทธไสยาสน์ถ้ำคูหา ตั้งอยู่บ้านนาสีนวล บริเวณถ้ำคูหาแต่เดิมเป็นสถานที่สำคัญทางศาสนาแห่งหนึ่ง ปัจจุบันเป็นเพียงวัดเล็กๆ ที่เป็นที่ประดิษฐานพระพุทธรูปไสยาสน์ ตะแคงซ้าย ไม่มีเกตุมาลา เป็นที่เคารพสักการะของประชาชนทั่วไป พระนอนองค์นี้มีประวัติว่า สร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2235 เป็นพระโมคคัลลาน เป็นที่เคารพของชาวบ้านทั่วไป มีงานนมัสการปิดทองในวันตรุษสงกรานต์ทุกปี

แหลมโนนวิเศษ เป็นผืนดินที่ยื่นเข้าไปในเขื่อนลำปาว เป็นจุดชมพระอาทิตย์อัสดงที่สวยงาม

ผาเสวย อยู่บนเทือกเขาภูพาน เขตบ้านแก้งกะอาม เดิมชาวบ้านเรียกว่า “ผารังแรง” ลักษณะตั้งอยู่บนเหวลึก หน้าผาส่งชัน เมื่อปี พ.ศ. 2497 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถเสด็จผ่านและเสวยพระกระยาหารกลางวัน จึงเรียกที่ประทับแห่งนั้นว่า “ผาเสวย” ด้วยความที่มีลักษณะหน้าผาส่งชันตั้งอยู่บนเหวลึก ชาวบ้านจึงเรียกกันว่า “เหวห้าหาด” บนหน้าผาเสวยสามารถชมทัศนียภาพและเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจได้เป็นอย่างดี

น้ำตกผานางคอย ตั้งอยู่ตำบลบ่อแก้ว เป็นน้ำตกขนาดใหญ่ ไหลมาจากเทือกเขาภูพาน แบ่งเป็นชั้นๆ มีความสวยงามมาก สภาพป่าโดยรอบเขียวจีอุดมสมบูรณ์

น้ำตกตาดทอง เป็นน้ำตกที่มีความสวยงาม ด้วยโขดหินสลับซับซ้อน ในฤดูฝนจะเป็นช่วงที่สวยงามที่สุด และจะมีการจัดประเพณีเที่ยวน้ำตกในทุกปี

วนอุทยานภูแฝก แหล่งรอยเท้าไดโนเสาร์ ลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสลับกับเนินเขา ไม่สูงนัก สภาพป่าเป็นป่าเต็งรังมีพันธุ์ไม้ชนิดต่างๆ พบรอยเท้าประหลาดกลางลานหินลำห้วยเหง่าคู่ เขิงเขาภูแฝก บริเวณเทือกเขาภูพาน พบว่าเป็นรอยเท้าไดโนเสาร์ประเภทเทอร์โรพอด 7 รอย จัดอยู่ในกลุ่มคาร์โนซอร์ชนิดกินเนื้อ อายุประมาณ 140 ล้านปี

ศูนย์วัฒนธรรมผู้ไทผ้าไหมแพรวา (ศูนย์ศิลปาชีพบ้านโพน) เป็นหมู่บ้านผู้ไท เป็นต้นกำเนิดของการทอผ้าไหมแพรวา ซึ่งเป็นผ้าไหมที่มีลวดลายงดงาม และชาวบ้านในหมู่บ้านก็ยังคงอนุรักษ์และสืบทอดศิลปวัฒนธรรมแบบผู้ไทดั้งเดิมไว้อย่างเหนียวแน่น ซึ่งหลายหน่วยงานก็ได้มาทำการศึกษาเกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมผู้ไทบ้านโพนเพื่อสืบทอดรูปแบบวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน ภายในศูนย์ประกอบด้วยอาคารวิจิตรแพรวา ศาลาเฉลิมพระเกียรติ อาคารโปงกลางและงานการแสดงพื้นบ้านอื่นๆ ของจังหวัด พร้อมทั้งมีการจำหน่ายผ้าไหมแพรวาและสินค้าของที่ระลึกต่างๆ จากฝีมือการผลิตของชาวบ้าน

แหล่งขุดค้นซากดึกดำบรรพ์ อยู่บนภูเขา บ้านคินจี ซึ่งเพิ่งมีการขุดพบเมื่อ พ.ศ. 2551 พบซากดึกดำบรรพ์และโครงกระดูกไดโนเสาร์เป็นจำนวนมากอายุมากกว่า 150 ล้านปี

พุทธอุทยานอ่างเก็บน้ำห้วยสังเคียบ หรือ “เกาะแก้วเบญจรัตน์” ตั้งอยู่บริเวณอำเภอ เป็นสุขห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 42 กิโลเมตร นอกจากจะเป็นสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงามแล้วยังเป็นที่ประดิษฐานพระพุทธรูปสมเด็จพระนเรศวรมหาราชองค์ที่ 1

หมู่บ้านพัฒนาวัฒนธรรมผู้ไทบ้านโคกโก่ง ห่างจากจังหวัดประมาณ 90 กิโลเมตร ได้รับรางวัลชนะเลิศหมู่บ้านวัฒนธรรมดีเด่นแบบโฮมสเตย์

โบสถ์บ้านก้อม อยู่ภายในเมืองฟ้าแดดสงยาง ทำด้วยศิลาแลง กว้าง 1 ศอก หนา 8 นิ้ว รวม 29 แผ่น และทำด้วยศิลาแลง จำหลักฐานเป็นเทวดาผู้ชาย 1 ลัก ผู้หญิงยืนเคียงกัน 1 หลัก กว้าง 1 ศอก ยาว 3 ศอก หนา 8 นิ้ว 1 แผ่น

1.8 วัฒนธรรม

จังหวัดร่่มเย็น มีบรรพบุรุษที่เริ่มก่อตั้งโดยอพยพมาจากนครเวียงจันทน์ ดังนั้น ประชากรของจังหวัดร่่มเย็นส่วนใหญ่สืบเชื้อสายมาจากกลุ่มชนชาวลาว และเนื่องจากจังหวัดร่่มเย็นเป็นทางผ่านหรือทางเชื่อมไปยังจังหวัดอื่นๆ ใกล้เคียง ทำให้ประชาชนที่อยู่ในจังหวัดนี้มีความหลากหลายทางชนเผ่า โดยมีทั้งลาว ผู้ไท ลื้อ ข่า โข่ จีน เป็นต้น ซึ่งแต่ละชนเผ่าเหล่านี้ต่างก็อาศัยอยู่ในคนละส่วนของจังหวัด และจะเป็นชนกลุ่มนั้นๆ ทั้งอำเภอ เช่น ทางด้านตะวันออกเฉียงเหนือและทางด้านทิศเหนือของจังหวัดนั้นก็จะเป็นที่อยู่ของชนเผ่าผู้ไท ซึ่งชนเผ่านี้เป็นชนเผ่าดั้งเดิมที่อพยพมาจากเวียงจันทน์ ดังนั้นผู้คนเรียกว่า “ผู้ไท” นั่นก็จะมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน โดยเฉพาะ ภาษาพูด จะเป็นภาษาที่มีลักษณะสำเนียงคล้ายภาษาทางภาคเหนือและทางเวียงจันทน์ปนกัน ชนเผ่าผู้ไทนี้ถือว่าเป็นชนกลุ่มใหญ่พอสมควรในจังหวัดร่่มเย็น โดยมีประมาณ 4 อำเภอ ที่มีคนผู้ไทอาศัยอยู่ และมี 1 อำเภอ ที่เป็นคนผู้ไททั้งอำเภอ ความน่าสนใจของชนเผ่าผู้ไทก็คือ ความมีวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ซึ่งนอกจากภาษาพูดแล้วก็จะมีการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ คือจะสวมชุดพื้นเมืองที่เป็นสีดำแถบบริเวณชายเสื้อด้วยสีแดง ซึ่งเรียกว่า “ผู้ไทดำ” สังก่ตจากเวลาที่มีกิจกรรม งานพิธี ประเพณีต่างๆ เหล่าบรรดาคนผู้ไทก็จะมีแต่งกายแบบเดียวกัน ในการร่วมงานและกิจกรรม การละเล่น การแสดงฟ้อนรำต่างๆ ซึ่ง การฟ้อนรำนั้นก็จะมีรูปแบบและเอกลักษณ์เฉพาะตน ที่เรียกว่า “รำผู้ไท” จะมีดนตรี จังหวะและทำนองที่แตกต่างจากหมอลำโดยทั่วไป ส่วนลีลา ท่าทางการรำก็เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการดำรงชีวิตและการกินอยู่ หรือประเพณีที่อาจแตกต่างจากคนปกติทั่วไป คนผู้ไท นั้นนิยมกินอาหารประเภทผักและปลามากที่สุด และการ

กินในแต่ละมื้อคือเรื่องสำคัญ สมาชิกทุกคนต้องอยู่พร้อมเพรียงกัน โดยเฉพาะหัวหน้าครอบครัว ถ้าหัวหน้าครอบครัวยังไม่มา สมาชิกทุกคนก็ต้องรอ เพื่อรับประทานอาหารพร้อมกัน ชนเผ่าผู้ไท มีความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนสร้างชื่อให้กับจังหวัดร่มเย็น ทั้งในด้านรูปแบบ ประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิต และด้านการผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น ผ้าไหมแพรวา จนกลายเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับ 5 ดาว ซึ่งผ้าไหมแพรวานั้นก็มีความเป็นมาที่ยาวนานและลวดลายแต่ละแบบนั้นก็บ่งบอกถึงเรื่องราวที่มีความแตกต่างกันไป กลุ่มผู้ไทได้มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เพื่อศึกษาวิถีชีวิตของชาวผู้ไท โดยจัดเป็น โฮมสเตย์ให้นักท่องเที่ยวได้มาดำเนินชีวิตร่วมกันและเรียนรู้วัฒนธรรมของคนผู้ไท จนกลายเป็นธุรกิจที่เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก สร้างรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีแก่คนผู้ไทในจังหวัดร่มเย็นมากขึ้น การแต่งกายและวิถีชีวิตของชนเผ่าผู้ไท แสดงดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 การแต่งกายและวิถีชีวิตของชนเผ่าผู้ไทในจังหวัดร่มเย็น

นอกจากนี้ก็มีกลุ่มชนที่เป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดของจังหวัดร่มเย็นคือ กลุ่มที่พูดภาษาพื้นเมืองอีสาน (ลาว) ซึ่งการมีรูปแบบภาษาพูดที่แตกต่างกันก็ทำให้มีรูปแบบวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันไปด้วย ชนกลุ่มนี้ก็มีลักษณะวัฒนธรรมเหมือนคนอีสานทั่วทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะภาษา ที่เป็นเอกลักษณ์ของภาค นอกจากนี้ก็มีชนเผ่าเล็กๆ ที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เชิงเขา หรือบนเทือกเขา ภูพาน นั่นก็คือ ข่า และญ้อ ชนกลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มน้อยเพราะอพยพมาจากจังหวัดอื่น ลักษณะโดดเด่นคือภาษาพูด ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับภาษาของเผ่ากะเหรี่ยง ของทางภาคเหนือ เป็นภาษาที่ฟังยากมากและคนทั่วไปไม่สามารถเดาคำหรือเข้าใจคำพูดได้ ต้องมีคนแปลให้ฟังจึงจะเข้าใจ ส่วนใหญ่ชนกลุ่มนี้มักจะทำอะไรเลียนรอยตามบริเวณภูเขา การ

สวมใส่เสื้อผ้าก็คล้ายกับเผ่าชนกลุ่มน้อยทางภาคเหนือของประเทศไทย นอกจากนี้ก็มีกลุ่มชนชาวจีนที่อพยบ ย้ายถิ่นฐานมาจากจังหวัดอื่น ซึ่งก็จะมีประเพณี ความเชื่อ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่แตกต่างออกไป ที่ส่วนมากแล้วชาวจีนมักจะทำการค้าขายและบริการต่างๆ ซึ่งร้านค้าในตัวเมืองใหญ่ๆ ของจังหวัด เกือบร้อยละ 50 เป็นร้านที่มีชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นเจ้าของ หรือเช่าแก่ และมีคนอีสานเป็นลูกน้อง ซึ่งประเพณีวัฒนธรรมก็จะเหมือนกับชาวไทยเชื้อสายจีนทั่วประเทศ เช่น เทศกาลไหว้พระจันทร์ กินเจ ไหว้เจ้า เป็นต้น นอกจากความแตกต่างและความหลากหลายทางชนเผ่าและวัฒนธรรม ซึ่งทำให้มีประเพณี พิธีกรรมต่างๆ ของแต่ละกลุ่มแต่ละเผ่าแล้ว ผู้คนในจังหวัดร่วมเย็นมีประเพณีร่วมกันเหมือนประเพณีของชาติและประเพณีของชาวพุทธด้วยเช่นกัน เช่น ประเพณีสงกรานต์ ประเพณีวันสารท ประเพณีแห่เทียนเข้าพรรษา และประเพณีในวันสำคัญต่างๆ เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดนับถือศาสนาพุทธ ดังนั้นวิถีชีวิตของคนก็จะอยู่ร่วมกับวัดและทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาอยู่เสมอ นอกจากชาวพุทธแล้วยังมีผู้ที่นับถือศาสนาอื่นๆ เช่น ศาสนาคริสต์ ศาสนาอิสลาม พราหมณ์ฮินดู และซิกข์ เป็นต้น

สำหรับประชากรของอำเภอเป็นสุข ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่พูดภาษาพื้นเมือง (อีสาน) แต่ก็จะมีกลุ่มผู้ไท และญ้อ อาศัยอยู่บริเวณรอบนอกของตัวอำเภอ ซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีบทบาทในการแสดงออกทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และสร้างชื่อเสียงในด้านการผลิตภัณฑ์ต่างๆ ส่วนประชากรที่อาศัยในตัวเมือง ส่วนหนึ่งเป็นชาวไทยเชื้อสายจีน ซึ่งมักจะทำการค้าขาย เช่น ร้านทอง ร้านอาหาร ต่างๆ เป็นต้น นอกจากความหลากหลายในกลุ่มเผ่าแล้วรูปแบบประเพณีวัฒนธรรมก็มีความหลากหลายด้วยเช่นกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มชนก็จะมีประเพณีที่แตกต่างออกไป แต่ก็จะมีประเพณีวัฒนธรรมเป็นอันเดียวกันตามแบบของชาติ เช่น สงกรานต์ ปีใหม่ เข้าพรรษา เป็นต้น ส่วนเอกลักษณ์อีกอย่างหนึ่งที่เป็นการแสดงออกทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ จนได้มีการบรรจุไว้ในคำขวัญของอำเภอ คือ การแสดงหมอลำซิ่ง เป็นการแสดงหมอลำในลักษณะสร้างความบันเทิงและถือว่าอำเภอเป็นสุข เป็นต้นกำเนิดของหมอลำซิ่งเลยก็ว่าได้ มีการรวมกลุ่มกันเพื่อฝึกซ้อมและจัดตั้งคณะหมอลำ ซึ่งถ้าหมู่บ้านไหนมีงานบุญก็สามารถว่าจ้างให้ไปแสดงได้ เป็นการนำวัฒนธรรมของอำเภอเป็นสุข ไปแสดงให้ผู้คนต่างถิ่นได้รับรู้และเป็นการสร้างรายได้ การจ้างงาน ให้แก่คนในอำเภอเป็นสุข ประชากรในอำเภอเป็นสุขส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ ดังนั้นประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิตก็จะเป็นแบบเรียบง่าย พึ่งพาอาศัยกัน มีการประกอบพิธีตามวันสำคัญทางพุทธศาสนาต่างๆ และเนื่องจากในตัวอำเภอเป็นสุขนั้น มีชาวไทยเชื้อสายจีนอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก จึงมีการจัดตั้งสมาคมชาวจีนและจัดสร้างศาลเจ้าพ่อสมเด็จขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อเป็นที่เคารพสักการะของประชาชน โดยศาลจะตั้งอยู่บริเวณกลางอำเภอ ใกล้กับทางที่จะไปจังหวัดและอำเภอใกล้เคียง ที่เรียกว่า สี่แยก ซึ่งในเดือนกุมภาพันธ์ของแต่ละปีจะมีการจัดงานวิ่งสมโภชเจ้าพ่อสมเด็จ ซึ่งเป็นงานที่จัดอย่าง

ยิ่งใหญ่ และมีมหรสพต่างๆ มากมาย มีการจัดร้านค้า ร้านอาหาร คล้ายๆ การจัดงานกาชาดของจังหวัด เพื่อเป็นการแสดงความเคารพ และขอพรให้ปกป้องคุ้มครองดูแลผู้คนในอำเภอให้มีแต่ความสุข ความเจริญ เนื่องจากอำเภอเป็นสุขมีความหลากหลายชนเผ่า ทำให้นักเรียนที่มาเรียนในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ซึ่งเป็นพื้นที่วิจัยนั้นมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะภาษาพูดที่แตกต่างกัน แต่ก็สามารถสื่อสารกันได้เนื่องจากทุกคนใช้ภาษากลาง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียนนั้นส่งผลให้โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้น และ โรงเรียนจึงแหล่งหล่อหลอมและศูนย์รวมทางวัฒนธรรม ซึ่งได้มีการจัดนิทรรศการในห้องศูนย์การเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมของโรงเรียน

1.9 ประวัติความเป็นมา

เมืองร้อยเอ็ด ได้ยกฐานะขึ้นเป็นเมืองในรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก รัชกาลที่ 1 เคยเป็นถิ่นที่อยู่ของชาวละว้า และได้เคยตกอยู่ในอำนาจของพม่า เมื่อ พ.ศ. 2310 พระเจ้าองค์เวียงจันทน์แห่งนครเวียงจันทน์ ได้สิ้นพระชนม์ลง โอรสทำเพียงเมืองแสน ได้ยกกองทัพเข้ายึดเมืองเวียงจันทน์ ประสบความสำเร็จ และได้รับสถาปนาขึ้นเป็นพระเจ้าแผ่นดินสืบแทน พระนามว่า พระเจ้าศิริบุญสาร เมื่อพระเจ้าศิริบุญสารขึ้นครองราชย์สมบัติแล้วได้กดขี่ข่มเหงเบียดเบียนประชาราษฎร์ให้ได้รับความเดือดร้อน ดังนั้น ประมาณปี พ.ศ.2320 ท้าวโสมพะมิตร และอุปฮาดเมืองแสนเมืองโขง เมื่อแสนหน้าจ๋า ซึ่งเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เกิดขัดใจกับพระเจ้าศิริบุญสาร เจ้าผู้ครองนครเวียงจันทน์ จึงได้รวบรวมผู้คนที่ เป็นสมัครพรรคพวกอพยพจากดินแดนฝั่งซ้ายแม่น้ำโขง ข้ามมาตั้งบ้านเรือนอยู่แถบบริเวณลุ่มน้ำก่า แถบบ้านพรรณา ร่อนแสนสาหัส หนองหาร ชาติเชียงชุม เมืองพรรณานิคม อำเภอของจังหวัดสกลนครในปัจจุบัน ต่อมาท้าวศิริบุญสาร ได้ยกกองทัพติดตามมา เพื่อกวาดต้อนผู้คนที่หลบหนีมาให้กลับคืนสู่นครเวียงจันทน์ ทำให้ท้าวโสมพะมิตรและพรรคพวกต้องอพยพต่อไป และได้แบ่งแยกออกเป็น 2 สาย คือ

สายที่ 1 มีเมืองแสนหน้าจ๋าเป็นหัวหน้า นำสมัครพรรคพวก บ่าวไพร่ บุตรหลานมุ่งหน้าไปทางทิศตะวันออก สมทบกับพระวอ พระตา ซึ่งแตกทัพมาจากเมืองนครเขื่อนขันธ์กาบแก้วบัวบาน (เมืองหนองบัวลำภู) พระตาถูกปืนเข้าศึกตายในสนามรบ พระวอกับเมืองแสนหน้าจ๋ารวบรวมไพร่พลที่เหลือ หลบหนีไปจนกระทั่งถึงนครจำปาศักดิ์ และได้นำเครื่องบรรณาการเข้าถวายพอได้ฟังพระบารมีของพระเจ้าหลวงแห่งนครจำปาศักดิ์ พระเจ้าองค์หลวงรับสั่งให้ไปตั้งอยู่ ณ คอนค้อนกอง พระวอจึงสร้างค่ายขุดคูขึ้นเพื่อป้องกันข้าศึก เรียกค่ายนั้นในเวลาต่อมาว่า ค่ายบ้านคู้บ้านแก ใน พ.ศ. 2521 พระเจ้าศิริบุญสารยังมีความโกรธแค้นไม่หาย จึงแต่งตั้งให้เพี้ยสรรพสุโขยกกองทัพกำลังหมื่นเศษติดตามลงมาเพื่อจับพระวอและพรรคพวก พระวอได้ยกกำลังออกต่อสู้

ด้วยความห้าวหาญยิ่ง แต่สู้กำลังที่เหนือกว่าไม่ได้ จนวาระสุดท้ายได้ถึงแก่ความตาย ณ ค่ายบ้านคู บ้านแก นั่นเอง ท้าวคำผง ท้าวทิดพรหม และท้าวกำผู้เป็นบุตรหลาน ได้พาคนที่เหลือหลบหนี เข้าไปอยู่ในเกาะกลาลำแม่น้ำมูล มีชื่อว่า คอนมดแดง อยู่ในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานีในปัจจุบัน

สายที่ 2 มีท้าวโสมพะมิตรเป็นหัวหน้า ได้พาสมัครพรรคพวกยกพลข้ามสันเขาภูพาน ลงมาทางใต้ และได้ตั้งบ้านเรือนอยู่ที่บ้านกลางหมื่น ขณะที่ให้ผู้คนจัดสร้างที่พักอยู่นั้น ท้าวโสมพะมิตรได้สำรวจผู้คนของตน ปรากฏว่ามีอยู่ประมาณ 5,000 คน (ครึ่งหรือกลางหมื่นเหมือนชื่อ หมู่บ้านปัจจุบันอยู่ในพื้นที่อำเภอเมืองของจังหวัดร่มเย็น) ท้าวโสมพะมิตรได้ส่งท้าวตรีและผู้รู้หลายท่านออกเสาะหาชัยภูมิ เลือกลำน้ำที่จะสร้างเมืองใหม่ ท้าวตรีและคณะใช้เวลาสำรวจอยู่ประมาณปีเศษ จึงได้พบทำเลอันเหมาะสม คือได้พบลำน้ำป่า และเห็นว่าแก่งลำโรงชายสงเปลือย มีดินมีน้ำอุดมสมบูรณ์ ควรแก่การตั้งเป็นบ้านเป็นเมือง จึงได้อพยพผู้คนมาตั้งบ้านเรือนบริเวณนี้ และได้จัดสร้างหลักเมืองขึ้น ณ ที่ตั้งศาลเจ้าพ่อหลักเมืองในปัจจุบัน โดยตั้งตัวเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อใคร อยู่มาได้ประมาณ 10 ปีเศษ

ต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ได้สถาปนา กรุงเทพมหานครขึ้นเป็นเมืองหลวงเมื่อ พ.ศ.2325 และเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้ามาก ท้าวโสมพะมิตรเห็นเป็นโอกาสดีจึงได้นำเครื่องบรรณาการเข้าถวายสวามิภักดิ์ และกราบทูลขอตั้งบ้านแก่งลำโรงขึ้นเป็นเมือง เมื่อปี พ.ศ. 2324 โดยถือเอานิมิตเมืองพรรณนาคมนและเมืองหนองหานยุทธเชิงชุม อันเป็นเมืองเดิมใช้ลุ่มน้ำคำเป็นแหล่งประกอบอาชีพ ซึ่งชาวพื้นเมืองเรียกว่าแม่น้ำ “คำ” แปลว่า “คำ” นั่นเอง ประกอบกับครั้งนั้นท้าวโสมพะมิตรได้นำกาน้ำสัมฤทธิ์ทูลเกล้าถวาย จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ยกฐานะบ้านแก่งลำโรงขึ้นเป็นเมือง พระราชทานนามว่า “ร่มเย็น” (นามสมมติ) เมื่อปี พ.ศ. 2336 พร้อมทั้งมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมแต่งตั้งให้ท้าวโสมพะมิตร เป็นพระยาชัยสุนทรครองเมืองร่มเย็นเป็นคนแรก และผู้คนในเมืองนี้ก็ได้นามว่าชาวร่มเย็น

ท้าวโสมพะมิตร (พระยาชัยสุนทร) ได้ปกครองอาณาประชาราษฎร์ในเขตดินแดนด้วยความร่มเย็นเป็นสุขด้วยดีเสมอมา จนกระทั่งท้าวโสมพะมิตร (พระยาชัยสุนทร) ได้ถึงแก่กรรม เมื่ออายุ 70 ปี ท้าวหมาแพงบุตรอุปฮาดเมืองแสนเมืองโขง ได้รับพระราชทานเป็นพระยาชัย-สุนทรครองเมืองร่มเย็นแทน ซึ่งตรงกับ พ.ศ.2348 และยังได้โปรดเกล้าให้ท้าวหมาสูยเป็นอุปฮาด ให้ท้าวหมาฟองเป็นราชวงศ์ ครั้นต่อมาเจ้าอนุวงศ์เมืองเวียงจันทร์เป็นกบฏ ได้มาเกลี้ยกล่อมท้าวหมาแพงให้ร่วมด้วย แต่ท้าวหมาแพงและชาวเมืองร่มเย็นทั้งมวลยังมีความจงรักภักดีต่อราชวงศ์จักรีไม่เปลี่ยนแปลง เป็นเหตุให้ท้าวหมาแพงถูกท้าวบุญเดิมตีและตัดหัวเสียบประจาน ณ ทุ่งหนองหอย ใน ปี พ.ศ.2369

เมื่อความทราบถึงพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทางกรุงเทพมหานคร จึงได้มอบให้พระยาราชสุภาวดี (พระยาบดินทร์เดชา) ยกกองทัพขึ้นไปปราบเมืองเวียงจันทน์จนมีชัยชนะ แล้วกวาดต้อนผู้คนเมืองลาวมารวมกันอยู่ที่เมืองร่มเย็นเป็นจำนวนมาก และได้โปรดเกล้าแต่งตั้งท้าวบุตรเจียม บ้านขามเปี้ย ซึ่งมีความชอบต่อพระเจ้าบดินทร์เดชา คือจัดส่งเสบียง ครั้งตีเมืองเวียงจันทน์ ขึ้นเป็นพระยาชัยสุนทร เจ้าเมืองร่มเย็น และแต่งตั้งท้าวหล้าขึ้นเป็นอุปฮาด และท้าวอินทิสาร ผู้เป็นมิตรสหายของท้าวหล้าขึ้นเป็นราชวงศ์ แล้วแต่งตั้งท้าวเชียงพิมพ์ขึ้นเป็นราชบุตร ครั้นโปรดเกล้าฯ จัดแจงแต่งตั้ง เจ้าเมืองกรมการเมืองร่มเย็นทั้งปวงเสร็จแล้วเจ้าพระยาบดินทร์เดชาแม่ทัพจึงยกทัพกลับไป พระยาชัยสุนทร (ท้าวบุตรเจียม) ได้ปกครองบ้านเมือง โดยเรียบร้อย ต่อมาจนถึงสมัย พระยาชัยสุนทร (ท้าวเก) ปี พ.ศ. 2437 ได้เปลี่ยนรูปแบบการปกครองแบบให้เจ้าเมืองปกครองขึ้นตรงต่อกรุงเทพมหานคร มาเป็นรูปแบบการปกครองแบบเทศาภิบาล มีมณฑล จังหวัด อำเภอ ตำบล และมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ตั้งให้เมืองร้อยเอ็ดเป็นจังหวัดร้อยเอ็ด บรรดาหัวเมืองต่างๆ ให้ยุบเป็นอำเภอ คือ เมืองร่มเย็น เป็นอำเภออุทัยร่มเย็น (นามสมมติ)

จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2456 ได้ทรงพระกรุณา ยกฐานะจังหวัดร้อยเอ็ดขึ้นเป็นมณฑล ยกฐานะอำเภออุทัยร่มเย็นเป็นจังหวัดร่มเย็น (นามสมมติ) ให้จังหวัดมีอำนาจปกครองอำเภอ คือให้อำเภออุทัยร่มเย็น อำเภอสหสขันธ์ อำเภอภูนิารายณ์ อำเภอกมลาไสย อำเภอยางตลาด ขึ้นกับจังหวัดร่มเย็น และให้จังหวัดร่มเย็นขึ้นต่อมณฑลร้อยเอ็ด ให้พระภิรมย์บุรีรักษ์เป็นปลัดมณฑลประจำจังหวัดร่มเย็น

ต่อมา พ.ศ.2474 เกิดข้าวยากหมากแพงเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำ การเงินฝืดเคือง จำเป็นต้องยุบจังหวัดต่างๆ ลง เพื่อให้สมดุลกับรายได้ของประเทศ จังหวัดร่มเย็นก็ถูกยุบเป็นอำเภอ ขึ้นกับจังหวัดมหาสารคาม และโปรดเกล้าแต่งตั้งอรรถเปศลสรวดี เป็นข้าหลวงประจำจังหวัดมหาสารคาม แทนพระยามหาสารคามคณาภิบาลซึ่งออกรับบำนาญ เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 จึงได้ยกเลิกมณฑลเสีย

ในปี พ.ศ.2495 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอีกฉบับในส่วนที่เกี่ยวกับจังหวัดมีหลักการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ จังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล เดิมไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล อำนาจการบริหารจังหวัดเดิมเป็นของคณะกรรมการจังหวัด ได้เปลี่ยนมาเป็นมาอยู่กับบุคคลคนเดียว คือผู้ว่าราชการจังหวัด ในฐานะกรมการจังหวัด เดิมมีอำนาจหน้าที่บริหารราชการแผ่นดินในจังหวัดได้กลายมาเป็นคณะที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด

ในที่สุดได้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามนัยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 โดยจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นจังหวัด อำเภอ โดยจังหวัดนั้นให้รวมท้องที่หลายๆ อำเภอขึ้นเป็นจังหวัด มีฐานะ

เป็นนิติบุคคล ตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงเขตจังหวัด ให้ตราเป็นพระราชบัญญัติและให้มีคณะกรรมการจังหวัดเป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารราชการแผ่นดินในจังหวัดนั้น

สำหรับประวัติความเป็นมาของอำเภอเป็นสุขนั้น พื้นที่เดิมอยู่กับอีกอำเภอใกล้เคียง เมื่อประมาณ พ.ศ. 2485 สมเด็จพระมหาวิระวงศ์ (อ้วน ต.ส.โส) เจ้าอาวาสวัดบรมนิวาสณ์ จังหวัดพระนคร ประธานสังฆมนตรีฝ่ายธรรมยุติ ได้จาริกมาตรวจเยี่ยม กิจการคณะสงฆ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากอำเภอหนึ่งในจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อไปยังอีกอำเภอหนึ่ง จึงได้มาหยุดค้นกัฏตราทหารเพลิงที่ “บ้านหนองกุง” ได้พิจารณาเห็นภูมิประเทศและทราบนโยบายของทางราชการว่า จะมีการตัดถนนจากจังหวัดร้อยเอ็ด ไปยังจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งเส้นทางดังกล่าวจะมาตัดกันเป็นสี่แพร่งในเขตหมู่บ้านหนองกุงและได้ให้ความเห็นว่า พื้นที่บริเวณนี้ต่อไปจะเจริญรุ่งเรืองเป็นบ้านเมืองในอนาคต จึงได้ประธานนามเมืองหนองกุงใหม่ว่า “บ้านหนองกุงสมเด็จ” ตามสมณะศักดิ์ของท่าน

ในปี พ.ศ. 2490 – 2492 ได้มีการสำรวจเส้นทางที่ตัดถนนจากจังหวัดร้อยเอ็ดไปจังหวัดสกลนคร และมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเส้นทางสายจากอำเภอสหัสขันธ์ไปอำเภอกุฉินารายณ์ เสียใหม่ในบางตอนที่ยังคดเคี้ยวให้เหมาะสมและสะดวกยิ่งขึ้น จึงเกิดเป็นทางสี่แพร่ง (สี่แยก) ขึ้น ผู้ควบคุมงานบุกเบิกทางได้มาตั้งที่พักแรมอยู่บริเวณทางสี่แพร่ง เพื่อสะดวกแก่การแบ่งคนไปทำงานตามเส้นทางต่างๆ จากนั้นก็มีผู้อพยบครอบครัวย้ายเข้ามาอยู่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะชาวร้อยเอ็ดมารวมตัวกันและตั้งบ้านเรือนมากกว่าจังหวัดอื่นๆ จุดที่ชาวจังหวัดร้อยเอ็ดมารวมตัวกันตั้งบ้านเรือนอยู่จึงเรียกว่า “คุ้มร้อยเอ็ด” พื้นที่ทางสี่แพร่งตัดกันขึ้นอยู่กับบ้านหนองแวง ทางราชการเรียกว่า “บ้านสี่แยกหนองแวง” ตั้งแต่ก่อตั้งเป็นหมู่บ้าน ชาวบ้านทั่วไปจึงเรียกว่า “บ้านสี่แยก”

ในปี พ.ศ. 2495 บ้านสี่แยกหนองแวง มีผู้อพยบเข้ามาอยู่หนาแน่นมากขึ้น สมควรตั้งเป็นหมู่บ้านได้ ทางราชการจึงได้ขอแยกบ้านสี่แยกหนองแวงออกจากบ้านหนองแวง ตั้งเป็นหมู่บ้านใหม่เรียกว่า “บ้านสี่แยก” ขึ้นตรงต่อตำบลหม่ม อำเภอสหัสขันธ์ จนถึง พ.ศ. 2496 ขุนศรีราชาสุรากร นายอำเภอ ในขณะนั้นได้พิจารณาเห็นว่า ตำบลหม่ม มีอาณาเขตกว้างขวางมากพอสมควร แบ่งเขตการปกครองเป็น 2 ตำบล และได้ยุบรวมเป็นตำบลเดียวกันโดยใช้นามของสมเด็จพระมหาวิระวงศ์ ทรงประทานไว้ว่า “ตำบลสมเด็จ” ต้องตามคำประสงค์เดิมของสมเด็จพระมหาวิระวงศ์ ในเวลาต่อมามีประชาชนอพยบมาจากแหล่งอื่น เข้ามาอาศัยทำมาหากินในพื้นที่แห่งนี้เป็นจำนวนมากทั้งคนไทยและคนต่างด้าว และมีอาคารร้านค้ามากขึ้นจึงได้ขอจัดตั้งเป็นสุขาภิบาล ในปี พ.ศ. 2504 และเนื่องจากหมู่บ้านแห่งนี้มีความหนาแน่นมากขึ้นอย่างรวดเร็ว เชื่อว่าจะเจริญต่อไปได้

ในภายภาคหน้า ทางราชการจึงได้เสนอขอตั้งเป็นกิ่งอำเภอขึ้น เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2507 โดยอยู่ในความปกครองของอำเภอสหัสขันธ์

ปี พ.ศ. 2512 ทางราชการพิจารณาเห็นว่ากิ่งอำเภอเป็นสุข (นามสมมติ) นี้ มีความเจริญ และมีผู้คนอพยพเข้ามาอาศัยทำมาหากินมากขึ้น สมควรยกฐานะเป็นอำเภอได้ จึงได้ยกฐานะเป็นอำเภอเมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2512 โดยมีสมเด็จพระมหาวิระวงศ์ (พิมพ์ ธรรมโร) เจ้าอาวาสวัดพระศรีมหาธาตุ อำเภอบางเขน จังหวัดพระนคร ขณะนั้น ได้มาเป็นประธานในพิธีเปิดและเจิมป้ายอำเภอ

1.10 บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ซึ่งเป็นพื้นที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรครั้งนี้ ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มสลับที่ราบสูง คล้ายๆ กับทุกจังหวัดในภาคอีสานตอนบน เป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์อย่างมาก สามารถทำการเกษตรได้ตลอดทั้งปี เนื่องจากมีแหล่งน้ำที่มีปริมาณเพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของประชาชน มีเทือกเขาและป่าไม้ที่ยังคงความอุดมสมบูรณ์ เนื่องจากการอนุรักษ์และจัดเป็นเขตอนุรักษ์ และป่าสงวน ดังนั้นสภาพภูมิอากาศจึงไม่รุนแรงตามฤดูกาลมากนัก ไม่มีภัยพิบัติต่างๆ ที่ร้ายแรงและสร้างความเสียหายแก่ประชาชนในจังหวัด ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนา ทำไร่ และเลี้ยงสัตว์ มีรูปแบบวิถีชีวิตเรียบง่าย และยังเป็นสังคมแบบพึ่งพาอาศัยกันอยู่ จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นจังหวัดไม่ใหญ่มากแต่มีความหลากหลายทางชนกลุ่มและความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีรูปแบบประเพณีเฉพาะชนเผ่า และมีบางประเพณีเหมือนคนไทยทั่วไป การปกครองเป็นแบบราชการ มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองทางการคมนาคมมากขึ้น แม้ว่าชุมชนจะมีความหลากหลายกลุ่มชนแต่ทุกกลุ่มทุกเผ่าก็สามารถทำกิจกรรมร่วมกันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สามารถดำรงชีวิตร่วมกันได้อย่างมีความสุข

เนื่องจากอำเภอเป็นสุข จังหวัดร้อยเอ็ด มีความหลากหลายของกลุ่มชนต่างๆ ทำให้มีรูปแบบวิถีชีวิตที่แตกต่างออกไปบ้างและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มของตน โดยเฉพาะในระบบการศึกษา ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมเป็นโรงเรียนประจำอำเภอเป็นสุข ที่มีนักเรียนจำนวนมาก และมีพื้นฐานมาจากครอบครัวที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งชุมชน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนว่าสามารถหล่อหลอมวัฒนธรรมเหล่านั้นให้เป็นเอกลักษณ์ของตนและเอื้ออำนวยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษาและการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนจนได้เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถแบ่งข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนออกเป็น ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บุคลากรของโรงเรียน และการบริหารจัดการของและการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนดังนี้ได้ดังนี้

2.1 ที่ตั้ง สภาพทั่วไปและแผนผังแสดงที่ตั้งอาคารและสถานที่ของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลเป็นสุข อำเภอเป็นสุข จังหวัด ร่มเย็น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่มเย็น เขต 3 มีพื้นที่ทั้งหมด 50 ไร่ 2 งาน 20 ตารางวา มีอาคารที่ได้รับงบประมาณจากทางราชการจัดสร้างขึ้นเป็นอาคารเรียนทั้งหมด 4 หลัง ได้แก่ อาคาร 1 – อาคาร 4 โดยอาคาร 2 เป็นอาคารไม้ นอกนั้นเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก มีโรงฝึกงาน 2 หลัง คือ โรงฝึกงานเกษตรกรรม – คหกรรม และโรงฝึกงานอุตสาหกรรม มีหอประชุม 2 หลัง คือ หอประชุมตรีงวาริ และหอประชุมศรีสมเด็จ มีโรงอาหาร 2 หลัง ศาลาทรงไทย 1 หลัง หอพระ 1 หลัง มีศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ฯ 1 หลัง ศูนย์ประสานงาน สอว. 1 หลัง เรือนเพาะชำ 1 หลัง บ้านพักครู 12 หลัง ห้องนํ้านักเรียนจำนวน 6 หลัง มีลานอเนกประสงค์สำหรับให้นักเรียนได้ทำกิจกรรมต่างๆ สนามบาสเก็ตบอล และสนามฟุตบอล 1 สนาม มีอุทยานการศึกษา สวนพุทธศาสน์ อ่าเก็บนํ้า (อ่างวาริ) และบ่อเลี้ยงปลาของโรงเรียน จากสภาพโดยทั่วไปของโรงเรียนจะพบว่ามี ความพร้อมและมีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน แต่เนื่องจากจำนวนนักเรียนเพิ่มปริมาณ มากขึ้นในแต่ละปี ทำให้อาคารเรียน ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยให้นักเรียนอยู่ประจำ ห้องเรียน เนื่องจากนักเรียนมีทั้งหมด 50 ห้องเรียน แต่จำนวนห้องเรียนที่ใช้เรียนได้จริงๆ นอกจาก ห้องปฏิบัติการแล้วมี 45 ห้องเรียน ดังนั้นทางโรงเรียนจึงต้องจัดการเรียนการสอนแบบให้นักเรียน เดินเรียน นอกจากนั้นมีห้องปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ คือ ห้องปฏิบัติการทางภาษา หรือห้องศูนย์ ERIC ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์ ห้องปฏิบัติการฟิสิกส์ ห้องปฏิบัติการเคมี ห้องปฏิบัติการชีววิทยา ห้องร้านหมอภาษา และห้องศูนย์การเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายภาพรวมของอาคารสถานที่ของโรงเรียนเพื่อให้เห็นภาพ ที่ชัดเจนดังต่อไปนี้

เมื่อเดินทางเข้ามาถึงประตูด้านหน้าของโรงเรียนนั้น จะเห็นรั้วด้านหน้าโรงเรียนที่มีความ สวยงามและทำให้โรงเรียนดูเป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัย เมื่อเข้ามาด้านหน้าประตูจะเห็น ป้อมยามอยู่ทางด้านซ้ายมือของทางเข้า ซึ่งป้อมยามนี้เป็นที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รักษาความ ปลอดภัยของโรงเรียน ทำหน้าที่เปิด ปิด ประตูตามเวลาที่กำหนด และดูแลการเข้าออกจากโรงเรียน ของนักเรียน นอกจากนี้ยังดูแลตรวจเช็คการเข้าออกของรถยนต์บุคคลต่างๆ ทั้งในและนอก โรงเรียน รวมถึงตรวจเช็คการออกนอกบริเวณ โรงเรียนของครูและบุคลากรว่าในช่วงที่ออกไปนั้น

ตรงกับคาบสอนหรือไม่ โดยจะจดบันทึกว่าทะเบียนรถยนต์ทะเบียนนี้เป็นของใคร ออกไปเวลาเท่าไร และกลับเข้ามาเวลาใด ในช่วงที่ออกไปนั้นมีคาบสอนหรือไม่ ซึ่งก็จะทำการบันทึกข้อมูลเหล่านี้ลงในสมุดบันทึกการเข้าออกโรงเรียน เพื่อให้ครูหัวหน้าเวรทำหน้าที่ตรวจสอบและเสนอรายงานต่อผู้บริหาร ซึ่งโรงเรียนมีประตูทางเข้าและออกเป็นประตูเดียวกัน แต่จะแบ่งเป็นสองฝั่งอย่างชัดเจน ซึ่งถนนทางเข้าจากประตูโรงเรียนนั้นเป็นถนนคอนกรีต เช่นเดียวกับถนนทุกสายในโรงเรียน มีเส้นจราจรที่ชัดเจน และมีทางเดินเท้าสำหรับนักเรียน บริเวณด้านข้างตลอดแนวถนนจะเป็นแนวคันสน ซึ่งให้ความร่มรื่นแก่โรงเรียนอย่างมาก เมื่อเข้าสู่โรงเรียนแล้ว จะเห็นหอพระพุทธรูปของโรงเรียนอยู่ทางด้านขวามือ ซึ่งเป็นที่ความเคารพศรัทธาของทุกคนในโรงเรียน อาคารแรกที่อยู่ด้านหน้าสุด คือ อาคาร 2 มีสามชั้น ซึ่งชั้นสองของอาคารจะเป็นห้องสำนักงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ ห้องผู้อำนวยการ ห้องประชุมเล็กหรือห้องเกียรติยศ ห้องกลุ่มบริหารงานบุคคล และห้องกลุ่มบริหารวิชาการ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะมาติดต่อประสานงานต่างๆ ในชั้นนี้ ถือว่าเป็นชั้นรับแขกก็ได้ ส่วนชั้นสามจะเป็นห้องเรียนคอมพิวเตอร์และห้องกลุ่มสาระฯ ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งห้องศูนย์ ERIC ด้วย และชั้นล่างสุดของอาคารนี้จะเป็นสำนักงานกิจการนักเรียน ห้องถ่ายเอกสาร ห้องกลุ่มงานบริหารทั่วไป และร้านค้าสวัสดิการโรงเรียน อาคาร 2 นั้นถือได้ว่าเป็นอาคารที่ใช้ต้อนรับแขกของโรงเรียน เป็นศูนย์ติดต่อประสานงานต่างๆ ซึ่งอาคารนี้นั้นทำจากคอนกรีตปูพื้นด้วยกระเบื้องสะอาด สวยงาม เนื่องจากทางโรงเรียนมีพนักงานรักษาความสะอาด หรือที่ทุกคนเรียกว่า “มีสกลีน” คอยดูแลรักษาความสะอาดของอาคารต่างๆ อยู่เสมอ และด้านข้างของอาคาร 2 นั้นจะเป็นหอประชุมขนาดใหญ่ซึ่งใช้สำหรับทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และให้บริการแก่ชุมชนด้วย ด้านหลังอาคาร 2 จะเป็นที่ตั้งของอาคาร 1 ซึ่งเป็นอาคารไม้หลังแรกของโรงเรียน มีสามชั้น ชั้นล่างสุดเป็นโรงจอดรถจักรยานยนต์ของนักเรียน ซึ่งมีการล้อมด้วยลูกกรงเหล็กอย่างแน่นหนา และมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลเปิดปิดประตูโรงรถตามเวลาที่กำหนด เพื่อป้องกันนักเรียนหนีเรียน และการทำความเสียหายแก่รถของผู้อื่น ส่วนชั้นสองนั้น เป็นที่ทำการของห้องสมุด ซึ่งมีเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ที่คอยดูแลและให้บริการตลอดทั้งวัน นอกจากนั้นในชั้นนี้ก็มีห้องพักรูกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย และห้องศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งรวบรวมอุปกรณ์ ข้าวของ เครื่องใช้ที่จำลองวิถีชีวิตของคนในชุมชนแบบดั้งเดิมไว้ให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่นักเรียน รวมทั้งห้องนี้ยังได้ถูกใช้ประโยชน์ให้เป็นร้านหมอภาษาด้วย มีครูทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาในการใช้ภาษาไทยให้ถูกต้อง และบำบัดรักษาคนที่พูด อ่าน เขียนภาษาไทยไม่ถูกต้อง ซึ่งร้านหมอภาษาที่โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลการถ่ายทอดวัฒนธรรมภาษาในระดับประเทศ จนได้รับชื่อว่าเป็นร้านหมอภาษาที่รักษาโรคทางภาษาได้ทุกโรค ส่วนชั้นสามนั้นก็เป็นห้องเรียนของกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย ด้านหลังของอาคาร

2 เป็นที่ตั้งของอาคาร 4 ซึ่งเป็นอาคารคอนกรีต มี 3 ชั้น ชั้นล่างสุดเป็นห้องโสตทัศนศึกษา และใช้เป็นห้องประชุมด้วย โดยมีการจัดตกแต่งห้องอย่างสวยงาม มีเครื่องปรับอากาศ และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรจะต้องเข้าร่วมประชุมประจำเดือนในห้องนี้ และห้องนี้ก็ยังให้บริการแก่เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานต่างๆ ในชุมชนเพื่อจัดการอบรมต่างๆ ด้วย ถัดมาก็จะเป็นห้องพักรุกกลุ่มสาระฯ วิทยาศาสตร์ และห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ส่วนชั้นสองนั้นจะเป็นห้องปฏิบัติการฟิสิกส์ และห้องพักรุกกลุ่มสาระฯ วิทยาศาสตร์อีกห้อง ถัดมาก็จะเป็นห้องพักรุกกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ และห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ รวมทั้งห้องเรียนคณิตศาสตร์ด้วย ส่วนชั้นสามเป็นห้องเรียนของวิทยาศาสตร์ ด้านหลังของอาคาร 4 จะเป็นที่ตั้งของโรงอาหารทั้งสองหลัง และถัดไปด้านหลังจะเป็นอ่างเก็บน้ำชื่อ อ่างเก็บน้ำวาริ ซึ่งถือเป็นอ่างเก็บน้ำของชุมชนที่โรงเรียนและชาวบ้านร่วมกันสร้างขึ้นและใช้ร่วมกัน โรงเรียนยังใช้อ่างเก็บน้ำนี้เป็นรั้วโรงเรียนด้านหลังโดยอัตโนมัติ ซึ่งนักเรียนไม่สามารถหนีเรียนออกทางด้านหลังโรงเรียนได้ ด้านหน้าอ่างเก็บน้ำเป็นอาคารหอประชุมหลังเก่า ซึ่งปัจจุบันเป็นสนามป้องกันของนักเรียน ถัดจากนั้นก็จะเป็นอาคารคอนกรีตชั้นเดียวจำนวนหลายหลัง ซึ่งอาคารเหล่านี้เป็นพื้นที่จัดการเรียนรู้ของกลุ่มสาระฯ การงานพื้นฐานอาชีพและเทคโนโลยี มีห้องแสดงและจำหน่ายสินค้าจากฝีมือนักเรียนด้วย ถัดไปรอบสนามฟุตบอลจะเป็นอาคาร 3 ซึ่งเป็นอาคารที่สร้างขึ้นมามีค่าสุด เป็นคอนกรีตสามชั้น ชั้นล่างสุดเป็นที่ตั้งของกลุ่มสาระฯ สุขศึกษาและพลศึกษา ส่วนชั้นสองจะเป็นห้องพักรุกของกลุ่มสาระฯ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นห้องเรียน และมีห้องจริยธรรมขนาดใหญ่อยู่ในชั้นนี้ ส่วนชั้นสามเป็นห้องพักรุกกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 3 และห้องเรียนคณิตศาสตร์ อาคารต่างๆ เหล่านี้อยู่ล้อมรอบสนามฟุตบอลและลานอเนกประสงค์ของโรงเรียน

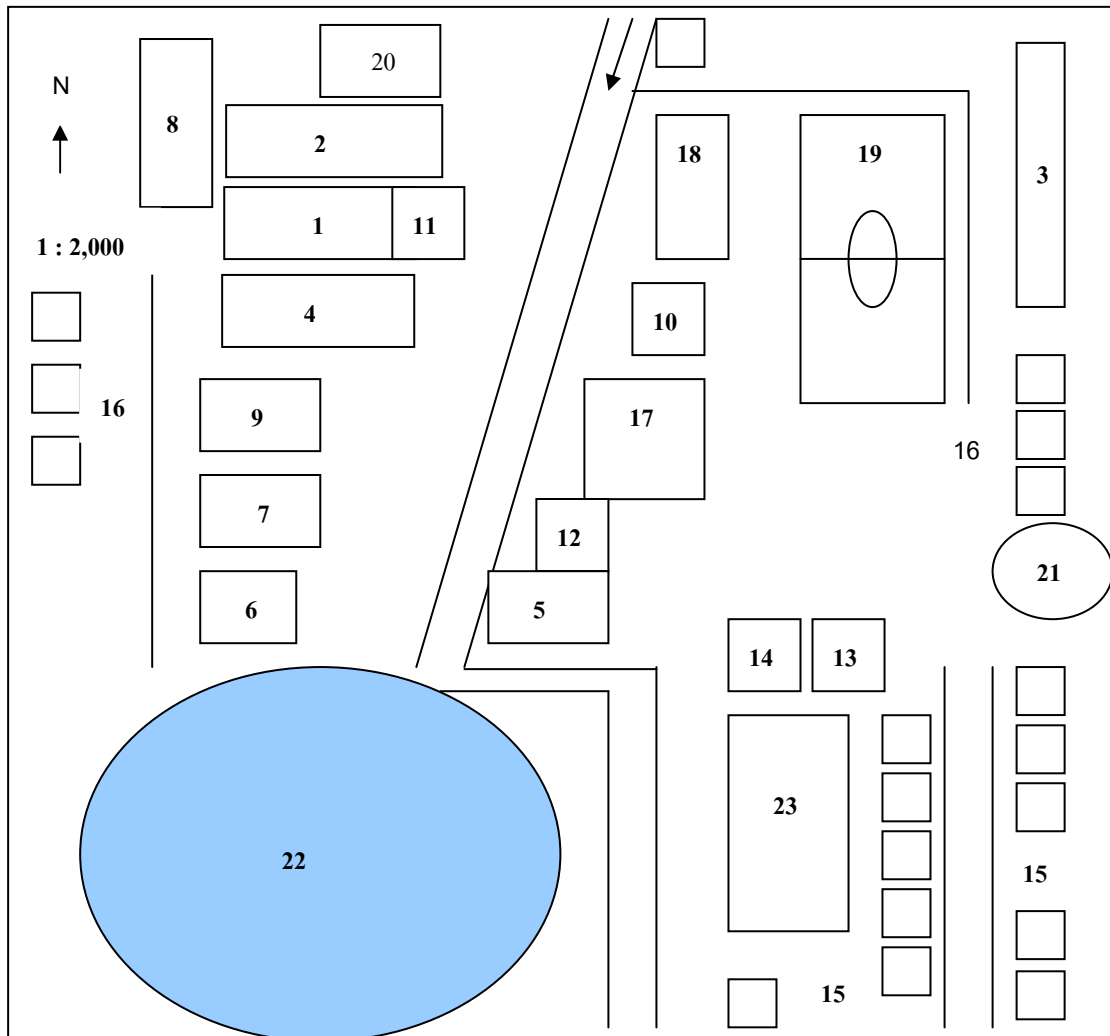
ทั้งหมดนี้เป็นอาคารหลักๆ ที่โรงเรียนใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งลักษณะภายในอาคารหรือลักษณะห้องต่างๆ นั้นก็มีระบบระเบียบและสวยงาม เพราะโรงเรียนจะมีการประเมิน 5 ส ภายในโรงเรียนทุกเดือน เพื่อให้ทุกคนจัดห้องพักรุก ห้องเรียน และโรงเรียนให้น่าอยู่ นอกจากนี้ยังมีสถานที่อื่นๆ นอกเหนือจากอาคารเรียน คือ สนามฟุตบอล และลานอเนกประสงค์ ซึ่งมีขนาดใหญ่ ใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ทั้งทำกิจกรรมหน้าเสาธง สอนลูกเสือ จัดงานมหรสพต่างๆ สนามฟุตบอลนี้แบ่งที่ตั้งอาคารออกเป็น 2 ฝั่ง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีว่า ฝั่งไทยกับฝั่งลาว โดยด้านอาคาร 3 จะเป็นฝั่งลาว และด้านอาคาร 2 จะเป็นฝั่งไทย ซึ่งเป็นศูนย์รวมของสำนักงานต่างๆ แต่ทั้งสองฝั่งก็มีความสามัคคีกันดี ในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพียงแต่การแบ่งฝั่งนั้นเป็นการเรียกขึ้นมาเพื่อให้เข้าใจตรงกันเท่านั้น แต่บางคนก็บอกว่าภายใต้ชื่อนี้มีนัยแอบแฝงอยู่คือ บางทีคนฝั่งลาวก็จะไม่ค่อยได้รับความสนใจจากผู้บริหารมากนัก แต่บางคนก็บอกว่าทั้งสองฝั่งเท่าเทียมกัน ซึ่งก็มีความแตกต่างทางความคิดเป็นเรื่องธรรมดา แต่สำหรับผู้วิจัยแล้วคิดว่าสองฝั่งนี้

แตกต่างกัน คือ ฝั่งลาวต้องเดินทางจากประตูโรงเรียนไปยังอาคารนั้นค่อนข้างไกล ใช้เวลามาก ส่วนฝั่งไทยนั้นอยู่ใกล้ประตูโรงเรียน และสามารถติดต่อประสานงานต่างๆ ได้สะดวกมากกว่า นอกจากนี้บริเวณรอบๆ สนามฟุตบอลยังมีสนามกีฬาอื่นๆ เช่น บาสเกตบอล วอลเลย์บอล ตะกร้อ เป็นต้น ซึ่งโดยรอบสนามฟุตบอลจะมีดินจามจุรีขนาดใหญ่ที่ให้ร่มเงาและทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศที่ร่มรื่น แม้ว่าพื้นที่ของโรงเรียนจะไม่มากนัก แต่ก็มีต้นไม้มากมาย ทั้งไม้ดอกไม้ประดับ โดยมีการจัดเป็นสวนหย่อม และมีม้านั่งให้นักเรียนได้ทำงาน พุดคุยกัน และพักผ่อนหย่อนใจ ในเวลาว่างด้วย

โรงเรียนมีจุดเด่นด้านอาคารสถานที่อีกอย่างคือห้องน้ำนักเรียน ซึ่งหลายโรงเรียนพอพูดถึงห้องน้ำนักเรียนก็มักจะนึกถึงความสกปรก แต่สำหรับที่นี่ ห้องน้ำนักเรียนเป็นห้องน้ำที่สะอาด และสวยงามมาก เพราะห้องน้ำหลังเก่าต่างๆ ถูกรื้อและสร้างใหม่โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และเทศบาล ร่วมกันสร้างห้องน้ำจำนวนหลายหลังแก่โรงเรียน โดยปูพื้นด้วยกระเบื้องสวยงาม มีแม่บ้านคอยทำความสะอาดอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการใช้ห้องน้ำที่สะอาดและถูกสุขลักษณะ ซึ่งหลายโรงเรียนก็ได้มาศึกษาดูงานห้องน้ำของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมอยู่เสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงสภาพห้องน้ำของโรงเรียนตน

อาคารเรียนแต่ละหลังมีความสะอาดสะอาดอยู่เสมอ เนื่องจากทุกคนถอดรองเท้าก่อนขึ้นบนอาคาร ซึ่งเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ที่ทุกคนให้การยอมรับเพราะเห็นว่าเป็นผลดี และปฏิบัติสืบทอดต่อๆ กันมาทุกรุ่น โดยการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้แก่เด็กทุกคนในการมีส่วนร่วม และสาธารณะสมบัติของโรงเรียน ให้ช่วยกันรักษา ซึ่งทุกคนก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียนนั้นมีความพร้อมและสวยงามอยู่เสมอเพราะความร่วมมือจากทุกคน และเนื่องจากโรงเรียนนั้นเป็นแหล่งที่หลายหน่วยงาน หลายโรงเรียนมาศึกษา ดูงาน มาอบรม หรือจัดกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ทำให้โรงเรียนต้องมีการพัฒนาปรับปรุง ดูแลรักษา สถานที่ และบรรยากาศของโรงเรียนให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นที่ประทับใจแก่ผู้คนที่มาศึกษา ดูงาน หรือมาเยี่ยมชมโรงเรียน โดยเฉพาะห้องคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนนั้นเป็นห้องที่ถูกใช้บ่อยมากที่สุด โดยโรงเรียนต่างๆ ในพื้นที่มักจะขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ห้องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรของตน เนื่องจากโรงเรียนเหล่านั้นไม่ค่อยมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และบุคลากรที่จะเป็นวิทยากรได้ ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมีบุคลากรหลายคนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับของคนในพื้นที่และได้ให้ความร่วมมือในการเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่คนทั่วไปอยู่เสมอ ดังนั้น โรงเรียนต้องมีความพร้อมทั้งในด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และแม้แต่บุคลากรเอง ก็ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากห้อง

คอมพิวเตอร์แล้ว หอประชุมของโรงเรียนก็เป็นอีกสถานที่ที่มีการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ และชุมชนอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากหอประชุมมีขนาดใหญ่ สามารถบรรจุคนได้จำนวนมาก และเหมาะแก่การจัดกิจกรรมอบรม หรืองานเลี้ยงต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานฉลองต่างๆ ทั้งหมดนี้ก็เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ซึ่งที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่างๆ ในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม แสดงได้ดังภาพที่ 25



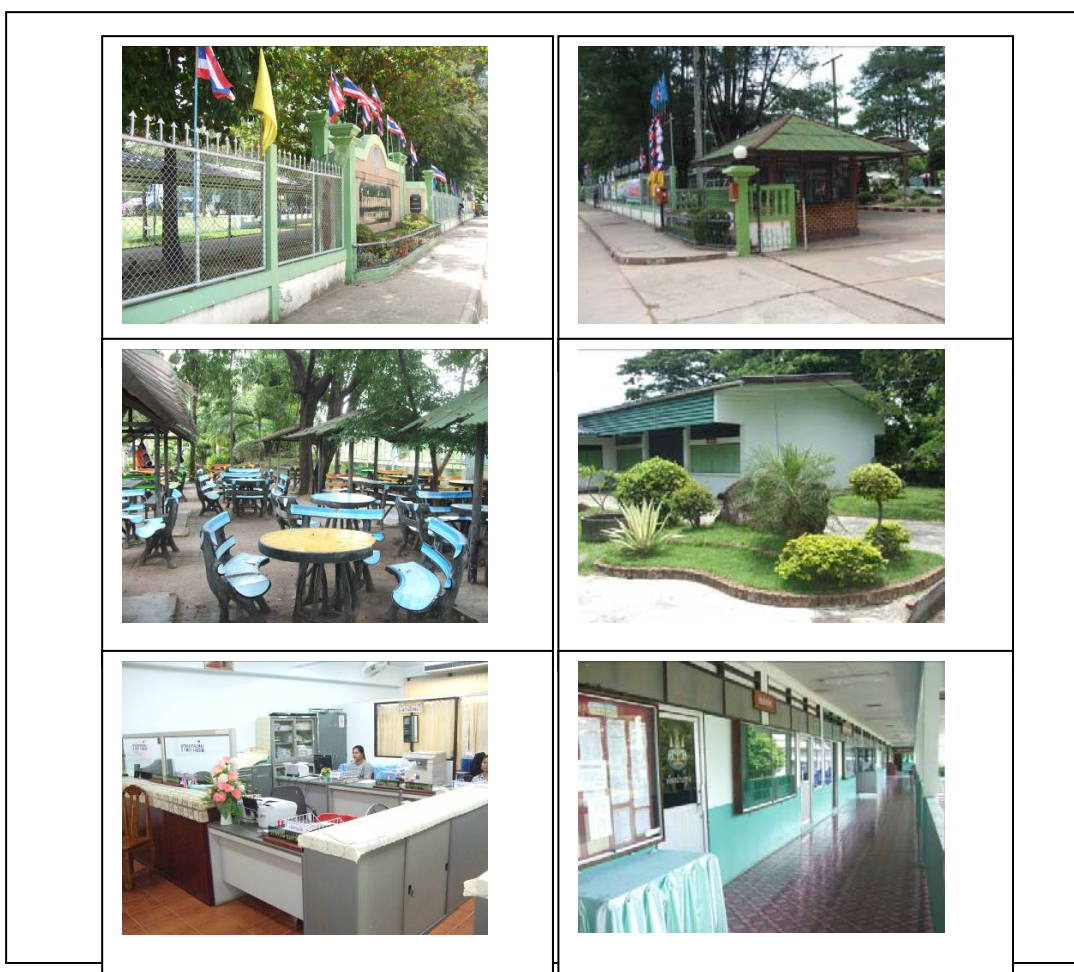
ภาพที่ 25 แผนผังที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่างๆ ในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม

จากภาพแผนผังแสดงที่ตั้งของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม สามารถอธิบายตำแหน่งของอาคารต่างๆ ดังนี้

- | | |
|------------|-------------------------|
| 1. อาคาร 1 | 13. ศูนย์ประสานงาน สอธ. |
| 2. อาคาร 2 | 14. เรือนเพาะชำ |
| 3. อาคาร 3 | 15. บ้านพักครู |

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 4. อาคาร 4 | 16. ห้องน้ำนักเรียน |
| 5. โรงฝึกงานเกษตร-คหกรรม | 17. ลานเอนกประสงค์ |
| 6. โรงฝึกงานอุตสาหกรรม | 18. สนามบาสเก็ตบอล |
| 7. หอประชุมตรีงวาริ | 19. สนามฟุตบอล |
| 8. หอประชุมศรีสมเด็จ | 20. อุทยานการศึกษา |
| 9. โรงอาหาร | 21. สวนพุทธศาสน์ |
| 10. ศาลาทรงไทย | 22. อ่างเก็บน้ำ (อ่างวาริ) |
| 11. หอพระ | 23. บ่อเลี้ยงปลาโรงเรียน |
| 12. ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ | |

จากแผนผังอาคารสถานที่นั้น เพื่อให้เห็นภาพจริงเกี่ยวกับสถานที่ของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้เก็บภาพถ่ายอาคารสถานที่บางส่วนของโรงเรียน ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม

จากภาพจะเห็นได้ว่าบริเวณของโรงเรียนนั้นค่อนข้างสะอาด และเป็นระเบียบ ในแต่ละห้องพักครูก็จะมีมุมสำหรับรับประทานอาหารร่วมกัน โรงเรียนมีพื้นที่ที่เป็นสวนหย่อมและต้นไม้ใหญ่จำนวนมาก ซึ่งก็จะมีที่นั่งให้นักเรียนได้นั่งทำกิจกรรมในช่วงพักด้วย โดยจะมีการติดป้ายชมรงค์ ที่มุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความรู้แก่นักเรียนในทุกๆ บริเวณของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนเห็น และอ่าน แล้วนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นอีกวิธีการที่โรงเรียนใช้สถานที่หรือวัสดุเป็นตัวช่วยในการปลูกฝังและเรียนรู้ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมองค์การแก่ทั้งครูและนักเรียน ควบคู่กับการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้บริหารมีแนวคิดที่จะสร้างโรงเรียนให้เหมือนบ้าน เพื่อให้ครูและนักเรียนรู้สึกเป็นกันเอง มีความอบอุ่นและรัก ห่วงเห่น และช่วยกันดูแลเหมือนที่ดูแลบ้านตนเอง

2.2 บุคลากร

ข้อมูลบุคลากรนั้น ผู้วิจัยได้ข้อมูลในเชิงปริมาณจากเอกสารคู่มือ โรงเรียน ซึ่งในปีการศึกษา 2549 โรงเรียนเป็นสหวิทยาเขตมีจำนวนห้องเรียน 45 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน 1,959 คน เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 1,225 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 734 คน ปีการศึกษา 2550 มีจำนวนห้องเรียน 47 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน 2,127 คน เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 1,105 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 822 คน ปีการศึกษา 2551 มีจำนวนห้องเรียน 50 ห้อง จำนวนนักเรียน 2,243 คน เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 1,360 คน ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 883 คน โดยเป็นนักเรียนชาย 961 คน เป็นนักเรียนหญิง 1,282 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี จากการสำรวจการเดินทางมาโรงเรียนของนักเรียนพบว่า ร้อยละ 61 มาโรงเรียนโดยรถโดยสารจ้างเหมา ร้อยละ 29 มาโรงเรียนโดยการขับรถจักรยานยนต์มาเรียน ร้อยละ 8 มาโรงเรียนโดยการเดินเท้า และร้อยละ 2 มาโรงเรียนโดยการให้ผู้ปกครองมาส่ง นักเรียนส่วนใหญ่จ่ายเงินมาโรงเรียนวันละ 30 - 100 บาท ผู้ปกครองนักเรียนร้อยละ 55 ประกอบอาชีพเกษตรกร ร้อยละ 25 ประกอบอาชีพค้าขายหรือทำธุรกิจส่วนตัว ร้อยละ 10 ประกอบอาชีพรับราชการ และร้อยละ 10 เป็นพนักงานหรือลูกจ้างเอกชน (คู่มือโรงเรียน, 2551)

บุคลากรในโรงเรียน ณ ปีการศึกษา 2551 มีจำนวน 112 คน เป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ 1 คน รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ 1 คน และรองผู้อำนวยการชำนาญการ 3 คน มีครูเชี่ยวชาญ 2 คน ครูชำนาญการพิเศษ 6 คน ครูชำนาญการ 68 คน ครู 10 คน พนักงานราชการ 2 คน ครูอัตราจ้าง 12 คน และลูกจ้างประจำ 7 คน และในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2551 มีนักศึกษาครูพันธุ์ใหม่จากมหาวิทยาลัยมหาสารคามมาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ จำนวน 10 คน ซึ่งถือว่าเป็นครั้งแรกที่มีนักศึกษามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ในโรงเรียนเป็นสหวิทยาเขต

ครูจำนวน 32 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท และกำลังศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 15 คน ประสบการณ์ในการทำงานของครูโดยเฉลี่ยประมาณ 18 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานที่โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมโดยเฉลี่ย 18 ปี (มากที่สุด 35 ปี น้อยที่สุด 1 ปี)

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนที่เป็นศูนย์รวมของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการจากตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียน ปี พ.ศ.2516 จนถึงปัจจุบันหลายคนแล้ว ซึ่งแต่ละคนเป็นคนที่มีความรู้ทางการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่และประสบผลสำเร็จของจังหวัดร่มเย็นมาแล้ว บางคนมีภูมิลำเนาในอำเภอเป็นสุข และหลายคนเคยเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมาก่อน เคยได้บุกเบิกและเริ่มต้นในการสร้างและปูพื้นฐานระเบียบ วัฒนธรรมของโรงเรียน บุคลากรร้อยละ 99 เป็นคนในพื้นที่คือมีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอเป็นสุข ซึ่งบางคนก็ย้ายสับเปลี่ยนมาจากโรงเรียนอื่น เพื่อกลับมาทำงานในท้องถิ่นของตน และหลายคนก็เคยเป็นลูกศิษย์โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมาก่อน จากข้อมูลทั้งหมดทำให้บุคลากร โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง มีความผูกพันและเข้าใจกันมาก ดังนั้นการดูแล ช่วยเหลือกันของบุคลากรจึงเป็นลักษณะแบบครอบครัวเดียวกัน ทุกคนมีความเข้าใจในพื้นฐานทางสังคมของชุมชนเป็นอย่างดี และมีความรู้สึกรักและห่วงหาพันท้องถิ่นของตน อยากจะพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงปฏิบัติหน้าที่ในการสอนและงานราชการต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถ ด้วยความตั้งใจจริง ส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาและมีจำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี จนทำให้เกิดปัญหาความไม่เพียงพอของห้องเรียน ดังนั้นนักเรียนจึงต้องเดินเรียนเพื่อให้สามารถเรียนได้อย่างพอเพียง กับจำนวนห้องเรียนที่มีอยู่ ซึ่งจำนวนครูและบุคลากรก็มีจำนวนไม่ค่อนเพียงพอกับจำนวนนักเรียน โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีจำนวนครูมากที่สุดคือกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ แต่ทางโรงเรียนก็สามารถจัดการเรียนการสอนได้ลงตัว ถึงแม้ว่าจำนวนชั่วโมงสอนของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับจำนวนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น แต่ครูทุกคนก็สามารถทำงานและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารปกครองด้วยระเบียบและดูแลแบบครอบครัวทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนานักเรียนให้เป็นคน ดี มีความรู้ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งเมื่อบุคลากรทุกคนเข้ามาในโรงเรียน ฝ่ายบริหาร และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ จะทำการประชุมนิเทศงานให้กับครูและบุคลากรเหล่านั้นเพื่อชี้แจงและรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกัน ถือเป็นกระบวนการชัดเจนทางสังคม ที่จะเริ่มสู่การปลูกฝังวัฒนธรรมแก่ครูและบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ ทำให้ทุกคนมีรูปแบบค่านิยมและวัฒนธรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเอื้อต่อการปฏิบัติงานและการบริหาร

โรงเรียนของฝ่ายบริหาร ส่งผลให้นักเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนจนเป็นโรงเรียนยอดนิยมอันดับ 2 ของจังหวัดระยอง

ซึ่งในวันแรกที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลนั้น ก็รู้สึกถึงความ เป็นมิตรของบุคลากร เพราะหลายคนได้เข้ามาให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยทั้งในด้านที่พัก ห้องทำงาน หรือแม้แต่แนะนำสถานที่หลายคนเป็นฝ่ายเข้าหาผู้วิจัยก่อน โดยการถามประวัติ บ้านเกิด ที่ทำงาน และการเรียนปริญญาเอกของผู้วิจัย ทุกคนมีความตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ ซึ่งผู้วิจัยถือเป็นสิ่งแปลกใหม่ที่หลายคนสนใจ เนื่องจากบุคลากรหลายคนเรียนจบปริญญาโทแล้ว และเมื่อเห็นผู้วิจัยเรียนปริญญาเอกก็เกิดแรงบันดาลใจ หลายคนก็เข้าหาผู้วิจัยเพื่อการขอข้อมูลการศึกษาต่อ ซึ่งผู้วิจัยก็ได้ให้คำแนะนำไปเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งต่อมาก็พบว่าหลายคนลองไปสอบเรียนต่อคู่ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นก็มียุทธศาสตร์ที่เข้ามาพูดคุยกับผู้วิจัยเพื่อขอความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย การเขียนผลงานทางวิชาการ ซึ่งหลายคนก็กำลังทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะอยู่ แม้ผู้วิจัยจะไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวมากนัก แต่ก็พอจะมีความรู้และประสบการณ์ที่จะเสนอแนะได้บ้างเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร นั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าในเชิงคุณภาพแล้วบุคลากรของโรงเรียนมีความกระตือรือร้นและสนใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานวิชาการ ดังนั้นด้วยพื้นฐานของบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นคนใฝ่รู้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้วิจัยจึงสามารถปรับตัวและเป็นที่ยอมรับให้ความไว้วางใจจากบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว แม้แต่ผู้บริหารเองก็ให้ความเป็นกันเองพูดคุยถามปัญหาในการลงพื้นที่ในโรงเรียนอยู่เสมอ เพื่อแนะนำแนวทางร่วมกัน แต่ด้วยความที่ผู้อำนวยการเป็นผู้ชาย ดังนั้นความเด็ดขาดและคุณลักษณะความเป็นชายค่อนข้างสูง คือ มีความมุ่งมั่น มีเหตุผล และจริงจังในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้วิจัยจะสนิทสนมและได้ข้อมูลในเชิงบริหารจากผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นผู้หญิง ที่คนทั้งโรงเรียนเรียกว่าหญิงแกร่ง เพราะการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นงานสำคัญมากที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรในโรงเรียนร้อยละ ๖๐ และนักเรียนอีกสองพันกว่าคน ดังนั้นผู้นำต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมงานกับทุกคนได้ ซึ่งรองผู้อำนวยการท่านนี้ก็มีคุณสมบัติที่สามารถบริหารงานบุคคลจนเป็นที่ยอมรับของทุกคนใน โรงเรียนและชุมชน ซึ่งนักเรียนหลายคนก็เรียกว่า “อาจารย์แม่” ด้วยความเข้มงวดกับนักเรียน และทำกิจกรรมต่างๆ ให้นักเรียนอย่างทุ่มเท ทำให้มีความสนิทสนมกันและเป็นที่ยอมรับของนักเรียนทุกคน

สิ่งหนึ่งที่เราเห็นชัดเจนจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน คือ เรื่องการแต่งกาย ซึ่งผู้วิจัยยอมรับว่าไม่เคยเห็นบุคลากรที่ไหนมีความพร้อมเพียงได้ขนาดนี้ ทุกคนให้ความสำคัญกับรูปแบบภายนอกที่จะแสดงออกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมาก และเน้นการแต่งกายที่สวยงาม ทันสมัย แต่ใช้ผ้าพื้นเมืองในการตัดชุดเครื่องแบบในวันต่างๆ เรียกว่าตั้งแต่หัวจรดเท้าต้อง

เนียน ทุกอย่าง ไม่มีบทลงโทษที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกคนสามารถร่วมกันเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งจุดนี้ถือว่าน่าสนใจมากที่ผู้วิจัยจะต้องค้นหาว่ากระบวนการต่างๆ ที่โรงเรียนดำเนินการในการดูแลบุคลากรนั้นเป็นอย่างไร ทำไมถึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ขนาดนี้ นอกจากนี้เมื่อกลุ่มสาระฯ ใดมีกิจกรรมอะไรที่ขอความร่วมมือในการแต่งกายกับครูทุกคน ก็ให้ความร่วมมือดีมาก เช่น กลุ่มสาระฯ ภาษาต่างประเทศจัดงานวันคริสต์มาส ก็ขอความร่วมมือให้ครูทุกคนสวมชุดสีแดงมาโรงเรียนเพื่อร่วมกิจกรรม ทุกคนก็หาชุดสีแดงมาใส่ แม้แต่ผู้บริหารเองก็ยังต้องให้ความร่วมมือต่างๆ ที่ไม่มีการกำหนดบทลงโทษใดๆ กับคนที่ไม่ร่วมมือเลย แต่ทุกคนก็ร่วมกันได้อย่างดีมาก รวมทั้งนักเรียนด้วย ซึ่งทุกคนก็สามารถหาชุดสีแดงมาสวมใส่เพื่อร่วมกิจกรรมได้อย่างพร้อมเพรียง และเต็มใจ ซึ่งกิจกรรมอื่นๆ ก็เช่นกันที่บุคลากรร่วมกันแต่งกายให้เป็นรูปแบบเดียวกัน หรือให้ความร่วมมือในกิจกรรม ดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ความพร้อมเพรียงในการแต่งกายในรูปแบบเดียวกันเพื่อร่วมกิจกรรมต่างๆ

นอกจากเรื่องการแต่งกายแล้ว การปฏิบัติงานก็เน้นความรับผิดชอบในหน้าที่ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน เนื่องจากบุคลากรหลายคนมีพื้นฐานทางครอบครัวค่อนข้างดี และมีความพร้อม ดังนั้นบุคลากรจึงไม่ต้องกังวลเรื่องเงิน จึงมีความทุ่มเทในการทำงาน

อย่างจริงจัง เพราะไม่ต้องพะวงที่ต้องทำงานพิเศษ หรือขายตรงต่างๆ และหลายคนก็มีวิสัยทัศน์ที่สูงตั้งนั้นคำตอบแทนก็ค่อนข้างมาก ทุกคนจึงไม่ค่อยเดือดร้อนในเรื่องเศรษฐกิจการเงินนัก ตั้งแต่จากการที่โรงเรียนมีกิจกรรมบางอย่างที่ต้องการความร่วมมือ ทุกคนในโรงเรียนก็ให้ความร่วมแรง ร่วมใจ และยังพร้อมที่จะเสียสละทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อความสำเร็จของโรงเรียนได้ เช่น การร่วมสร้างโรงอาหารหลังใหม่ การมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าการที่ทุกคนมีความพร้อมและเต็มใจที่จะเสียสละเพื่อโรงเรียนนั้นอาจเนื่องมาจากการที่โรงเรียนนั้นไม่มีกลุ่มที่มีอิทธิพล หรือกลุ่มผลประโยชน์ เพราะทุกคนต่างได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในด้านความพร้อมของโรงเรียน เมื่อไม่มีกลุ่มผลประโยชน์ที่ชัดเจน ทุกคนจึงสบายใจที่ได้มีส่วนร่วมและเสียสละเพื่อโรงเรียน เพราะมั่นใจว่าสิ่งที่ลงทุนไปนั้นลงไปสู่นักเรียนจริงๆ ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูคนหนึ่งว่า

“...ครูโรงเรียนเรานั้นค่อนข้างพร้อมที่จะเสียสละเพื่อโรงเรียนเสมอ ขอให้บอก ถ้ามีเหตุผลเพียงพอและสิ่งที่ทำนั้นลงสู่เด็ก เรายินดี ซึ่งทุกครั้งทำงานอะไรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินๆ ทองๆ ทางโรงเรียนจะมีกรรมการพิจารณาก่อนที่จะให้ครูทุกคนร่วมกันพิจารณาอีกรอบ ซึ่งการดำเนินงานต่างๆ เท่าที่ผ่านมาก็มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โรงเรียนเราไม่เคยมีประวัติที่ต่างปร้อยในเรื่องนี้เลย เพราะไม่มีกลุ่มคนที่ผูกขาดผลประโยชน์ในโรงเรียน...”

(ครูน้อยคนที่ 1, 25 ธันวาคม 2551)

บุคลากรส่วนใหญ่ใช้ภาษาถิ่น คือภาษาอีสาน ในการพูดคุย สนทนากันในเรื่องที่ไม่เป็นทางการมากนัก หรือแม้แต่เรื่องที่เป็นทางการแต่คุยกันในกลุ่มย่อยต่างๆ ซึ่งภาษาที่ใช้ก็สามารถสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้วิจัยได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น การใช้ภาษาถิ่นบ่งบอกถึงความเป็นกันเอง และลดช่องว่างระหว่างคนมากขึ้น เช่น ผู้บริหารพูดคุย ทักทาย หรือแม้แต่ปรึกษาหารือเรื่องงานกับบุคลากรด้วยภาษาอีสาน ก็จะทำให้การสนทนานั้นเป็นไปด้วยความสนุกสนาน เป็นกันเอง และไม่เกิดการแบ่งแยกมากนัก แม้แต่กับนักเรียน บ่อยครั้งที่ผู้วิจัยพบว่าครูใช้ภาษาอีสานในการสนทนากับนักเรียน ซึ่งนั่นเป็นการบ่งบอกถึงความเป็นครอบครัว ความผูกพัน และความเป็นกันเองของคนในโรงเรียนที่ถูกถ่ายทอดออกมาทางภาษาที่ใช้

บุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยต่างๆ หลายกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในงานเดียวกัน กลุ่มสาระฯ เดียวกัน หรือแม้แต่เคยเป็นศิษย์เก่ารุ่นเดียวกัน อยู่หมู่บ้านเดียวกัน หรืออาจจะเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติ มีวิถีชีวิตเหมือนกัน กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ของบุคลากรนั้นเป็นกลุ่มย่อยที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกลุ่มใหญ่ของโรงเรียน ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยพบเจอคือ บุคลากรในโรงเรียนนั้นไม่มีความแตกแยกกัน มีเพียงความขัดแย้งทางด้านความคิด

ที่ทุกคนจะนำเสนอมันออกมาในขณะที่ประชุมบุคลากร และทุกคนจะยอมรับมติของที่ประชุมเสมอ แม้โรงเรียนจะมีกลุ่มบุคลากรหลายกลุ่มย่อย แต่ก็ไม่ใช่กลุ่มที่จะสร้างความแตกแยก แต่กลุ่มย่อยเหล่านั้นกลับเป็นกลุ่มทำงานในแต่ละงานซึ่งมีบทบาทต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมาก ผู้บริหารเองก็พยายามให้ครูเลือกที่จะเข้ากลุ่มอย่างสมัครใจ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนไปได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ ดังที่ผู้อำนวยการบอกว่า

“...โรงเรียนเรามีคนมาก ดังนั้นการแบ่งเป็นกลุ่มเป็นก็ก็ต้องมีอยู่แล้ว ซึ่งกลุ่มต่างๆ ก็จะเกี่ยวข้องกับงานมากกว่า คือกลุ่มย่อยของคนในโรงเรียนเกิดจากการที่ได้ร่วมงานกัน ได้ช่วยเหลือ ได้เห็นใจกัน และก็คบกันสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มย่อยๆ นั้นจะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น เพราะความร่วมมือกันจะง่ายขึ้น แต่ที่ดีคือบุคลากรในโรงเรียน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งผมเองก็แปลกใจเหมือนกัน ผมไม่ใช่คนในพื้นที่ วันแรกที่มาก็เห็นความพร้อมเพรียงและความร่วมมือของบุคลากรแล้วก็สบายใจว่าสามารถบริหารงานและร่วมกันดำเนินการต่างๆ ที่จะสร้างสรรค์โรงเรียนได้แน่นอน...”

(ผู้อำนวยการ โรงเรียน, 24 พฤศจิกายน 2551)

และครูคนหนึ่งในกลุ่มย่อยกลุ่มหนึ่งก็บอกกับผู้วิจัยว่า

“...ส่วนใหญ่แล้วที่เข้ากลุ่มย่อยนั้นก็ด้วยการทำงานมากกว่า เพราะเมื่อทำงานเดียวกัน เช่น งานวิชาการ หรือกลุ่มสาระฯ เดียวกัน ก็ได้ช่วยเหลือกันมากขึ้น ได้กินข้าวเที่ยงด้วยกัน ได้พูดคุยกัน ก็ทำให้รู้ใจกันมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็ไม่ได้แบ่งแยกว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ แต่ทุกคนก็สามารถอยู่ร่วมกันในกลุ่มได้ ถ้ามีทัศนคติที่ตรงกัน ตั้งแต่อยู่มานี้ก็ยังไม่เคยเห็นว่าจะมีครั้งไหนที่ครูในโรงเรียนจะทะเลาะกันรุนแรงเลยนะ จะมีก็แต่ขัดความคิดกันในที่ประชุมบ้าง ซึ่งบางครั้งก็รุนแรงมากเลย แต่พอประชุมเสร็จก็เป็นเพื่อนกันเหมือนเดิม เพราะทุกคนต่างยอมรับความคิดของส่วนรวมอยู่แล้ว พี่ว่ากลุ่มย่อยนั้นก็ดี ทำงานได้เร็วดี...”

(ครูน้อยคนที่ 2, 24 พฤศจิกายน 2551)

ด้วยคุณลักษณะของบุคลากรตามที่กล่าวมานี้ ทำให้โรงเรียนมีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่นในพื้นที่เดียวกัน การที่ผู้บริหารเองมีการบริหารงานที่มุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งคนนั้นก็สามารทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะคนเพราะคนคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียน ซึ่งรองผู้อำนวยการคนหนึ่งบอกกับผู้วิจัยว่า

“...ความเป็นครอบครัวนั้นสำคัญ พวกเราดูแลกันแบบพี่แบบน้อง มีอะไรก็ช่วยกัน มีอะไรก็แบ่งกันปันกัน ไม่มีหรอกนะที่จะอิจฉาริษยาแล้วสร้างความแตกแยก แต่ส่วนใหญ่จะแข่งกันทำงานมากกว่า และที่ดีคือครูที่นี่มีความพร้อมและอยากเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็จะ

ทำให้การทำงานของเราย่ำยขึ้น ทำให้เราได้ทั้งงานและคน แม้แต่ผู้บริหารเองก็รู้สึกสบายใจและไว้วางใจที่จะให้ครูเราทำงานต่างๆ ที่สำคัญ เพราะเค้ามีความรับผิดชอบในหน้าที่และทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนจริงๆ ต้องยอมรับในจุดนี้เลย...”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, 25 พฤศจิกายน 2551)

นอกจากนี้ผู้ปกครองซึ่งเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากการที่โรงเรียนมีความทุ่มเทในการทำงานก็ได้พูดถึงบุคลากรในโรงเรียนว่า

“...วางใจที่ให้ลูกเรียนที่นี่ เพราะครูเค้าดี คุณดูแลเราดีมากเลย ไม่มีหรอกที่จะให้นักเรียนโดดเรียนออกนอกโรงเรียน ถ้ามีปัญหาอะไรเค้าก็ประสานผู้ปกครองทันที ซึ่งก็ประทับใจ และที่สำคัญคิดว่าครูโรงเรียนนี้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนด้วยนะ ซึ่งเมื่อนักเรียนมีแบบอย่างที่ดีก็จะมีพฤติกรรมที่ดีตามไปด้วย ตั้งแต่เป็นโรงเรียนมายังไม่เคยได้ยินชื่อเสียงด้านลบของครูคนไหนเลย และยังตอนนี้มีครูในพื้นที่มากขึ้นก็จะยิ่งทำให้ง่ายที่เราจะฝากดูแลลูกหลานของเราอย่างใกล้ชิด เพราะลับตาพ่อแม่ก็ต้องมอบความไว้วางใจให้ครูนี้แหละ ถ้าครูดีเราก็อ้วางใจ...”

(ผู้ปกครองคนที่ 1, 28 พฤศจิกายน 2551)

2.3 สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

โรงเรียนมีปรัชญาว่า “นตฺถิ ปญญาสมา อาภา” หมายถึงแสงสว่างเสมอด้วยปัญญา ไม่มี มีคำขวัญประจำโรงเรียน คือ “ประพฤติดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้” และมีวิสัยทัศน์ของโรงเรียนว่า “โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ ก้าวมันทัน โลก อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” และมีจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเพื่อให้ นักเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนดีมีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และโรงเรียนมีพันธกิจ คือ พัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น ปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายให้เกิดความเข้มแข็ง มีความชัดเจน โปร่งใส

ทางด้านระบบการบริหารนั้น โรงเรียนได้จัดทำโครงสร้างการพัฒนาโรงเรียน โดยการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานด้านวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังโรงเรียนโดยตรง โรงเรียนได้ปรับโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อรองรับ

ภารกิจดังกล่าวโดยแบ่งงานต่างๆ ในโรงเรียนออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งมีรองผู้อำนวยการทั้ง 4 กลุ่มงานเป็นผู้บริหารและดูแลการดำเนินงานของ กลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม ให้ดำเนินไปในทิศทางที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนว่า

“...โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ซึ่งในการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการนั้นจะมีการพิจารณาความเหมาะสม ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในงานนั้นๆ ซึ่งก็ถือว่าโรงเรียนของเราโชคดีที่มีรองผู้อำนวยการทั้ง 4 กลุ่มงานมีความเข้มแข็งและชำนาญในการบริหารงาน มีประสบการณ์ แต่เท่าที่ผมทราบว่าบางท่านมีประสบการณ์มาจากกลุ่มงานหนึ่งแต่สามารถมาบริหารงานในกลุ่มหนึ่งได้ ซึ่งเท่าที่ผ่านมาที่ผมดำรงตำแหน่งมาก็ยังไม่ได้พิจารณาโยกย้าย สับเปลี่ยนการบริหารงานของรองผู้อำนวยการในกลุ่มงานใดเลย ผมว่าโรงเรียนเราโชคดี ที่มีรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ท่านคอยขับเคลื่อนงานที่สำคัญและช่วยงานบริหารผมได้อย่างเต็มที่ และเท่าที่ทราบก็เห็นว่าทุกคนมีความสุขในงาน ในหน้าที่ของตนเอง เพราะผมค่อนข้างให้อิสระในการคิด การกระทำ แต่ต้องปรึกษาหารือกัน และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มที่...”

(ผู้อำนวยการ โรงเรียน, 24 พฤศจิกายน 2551)

และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการก็บอกกับผู้วิจัยว่า

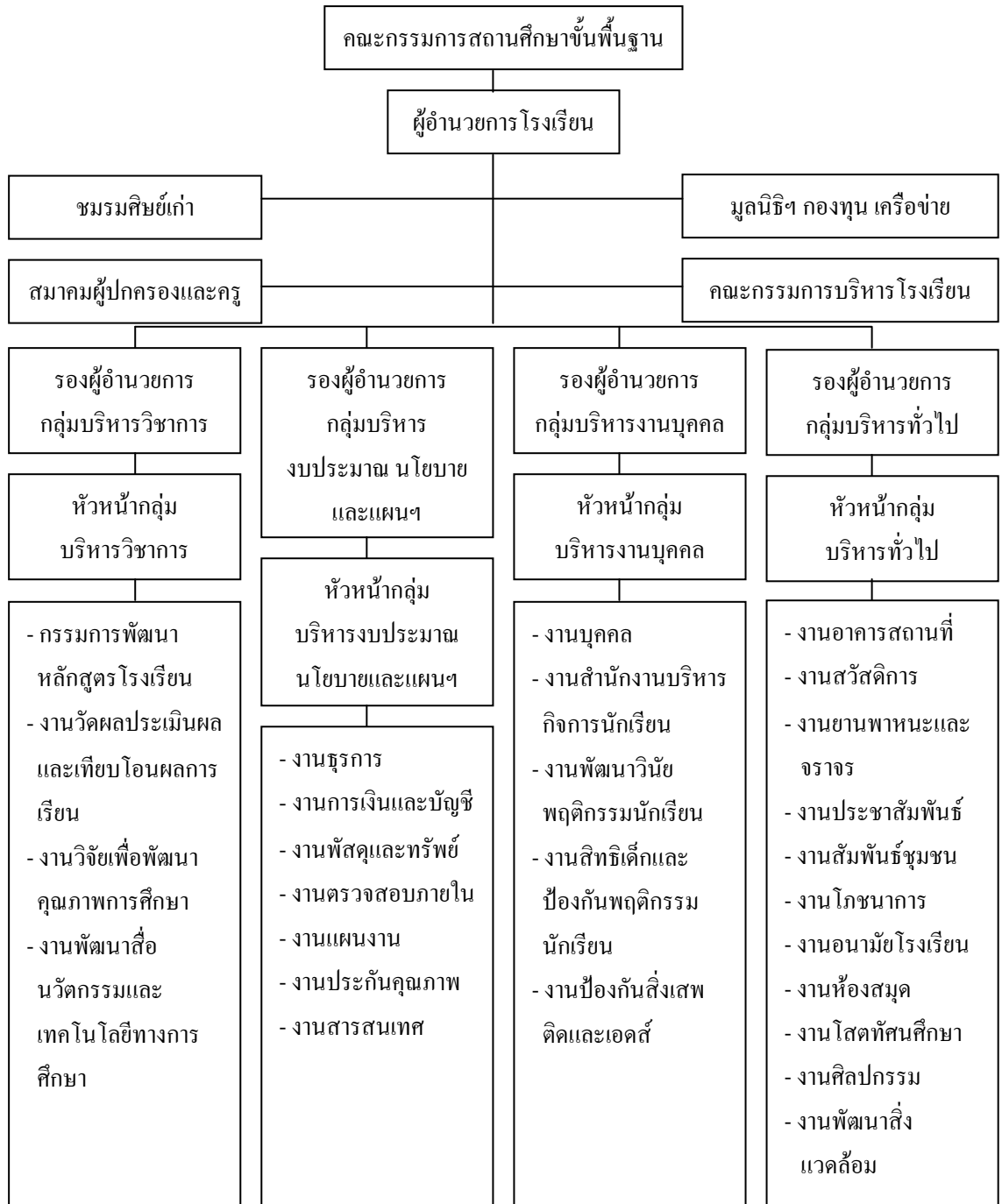
“...ตอนนี้สภาพการดำเนินงานตามโครงสร้างภายใน โรงเรียนของเราไม่มีปัญหาอะไรนะ แต่ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐที่จะออกมา ซึ่งในช่วงนี้ก็เริ่มจะมีแล้วเกี่ยวกับหลักสูตรใหม่ ซึ่งโรงเรียนของเราก็ได้รับคัดเลือกให้เป็น โรงเรียนนำร่อง ก็ต้องคอยดูต่อไปว่าจะเป็นอย่างไง ช่วงนี้การเมืองภายนอกโรงเรียนยังวุ่นวายอยู่ แม้แต่ในเขตพื้นที่ ซึ่งก็อาจกระทบต่อโรงเรียน แต่ก็ไม่มีอะไรมาทอนนี่ก็ทำตามที่เราเป็นอยู่ ทุกคนรับผิดชอบในหน้าที่ ให้ความช่วยเหลือกัน มีความร่วมมือกันก็น่าจะทำให้ไม่มีอะไรมากระทบเราได้อย่างรุนแรง...”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ, 1 ธันวาคม 2551)

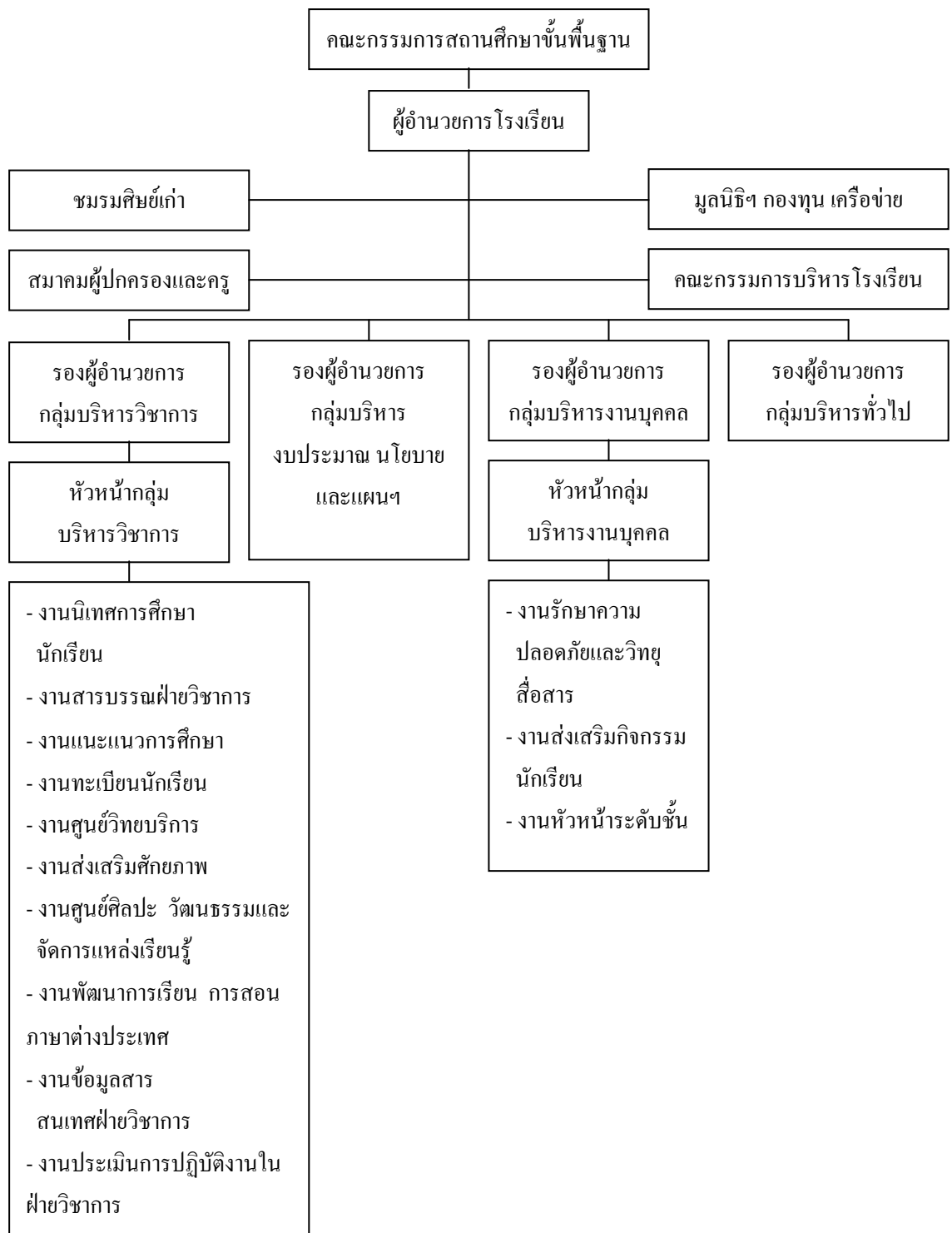
สภาพการดำเนินงานของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการทั้ง 4 กลุ่มงานนั้น จะมุ่งเน้นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยผู้บริหารนั้นจะมุ่งทั้งงานและการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ให้ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจะเรียกว่ามุ่งทั้งงานมุ่งทั้งคนเลยก็ได้ โดยผู้อำนวยการมอบหมายงานและให้ความไว้วางใจรองผู้อำนวยการในการดำเนินงานตามกลุ่ม

งานที่เกี่ยวข้อง และในแต่ละกลุ่มงานนั้นก็จะมีแบ่งเป็นงานย่อยๆ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน ซึ่งก็จะมีการจัดแบ่งหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการแต่ละกิจกรรมของกลุ่มงาน การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพราะทุกคนต่างรับผิดชอบในหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย และแต่ละงานนั้นจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งทุกคนก็ต้องให้ความร่วมมือในการทำงานของโรงเรียนในทุกโครงการเช่นกัน ซึ่งการแบ่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและการแบ่งโครงสร้างการบริหารโรงเรียนนั้นทำให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่และทำให้ทุกคนทราบว่าถ้าจะติดต่องานหนึ่งๆ จะต้องติดต่อในงานอะไร ใครเป็นคนรับผิดชอบ ซึ่งทำให้การทำงานนั้นรวดเร็วยิ่งขึ้น โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นจึงมีรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งในการทำงานหลายๆ ครั้งผู้วิจัยจะเห็นว่าผู้บริหารเอง โดยเฉพาะรองผู้อำนวยการนั้นก็สามารถลงมือกระทำงานต่างๆ ได้เพื่อเป็นอย่างที่ดี เช่น ในการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ การจัดวางแผนจากเวทีซึ่งบางครั้งก็ลงมือร่วมจัดผ้าด้านหน้าเวทีกับครูคนอื่นด้วย ซึ่งทำให้ทุกคนมีกำลังใจและรู้สึกถึงความ เป็นกันเอง ความร่วมมือและแบบอย่างในการทำงาน ซึ่งโรงเรียนนั้นแบ่งโครงสร้างการบริหารดำเนินงานตามระเบียบของกระทรวง และเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อมีภาระงานจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่าย ทุกงานก็สามารถร่วมกันและช่วยกันทำงานได้อย่างดี และเพื่อให้การทำงานของโรงเรียนนั้นมีความคล่องตัว ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของบ้านเมืองนั้น แม้จะมีผลกระทบต่อโรงเรียนบ้างในเชิงการบริหารจัดการ แต่เท่าที่พูดคุยนี่ก็ไม่มีผลกระทบกับแนวคิด ค่านิยม และ ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากร ทุกคนต่างทำหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย ในกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งโรงเรียนมีการแบ่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม



ภาพที่ 28 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม



ภาพที่ 28 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม (ต่อ)

จากภาพสามารถอธิบายขอบข่ายงานของแต่ละกลุ่มงานดังต่อไปนี้

2.3.1 ขอบข่ายงานกลุ่มบริหารวิชาการ

งานวิชาการ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญและเป็นหัวใจของการพัฒนานักเรียน ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยกลุ่มบริหารวิชาการมีปรัชญาว่า “มีวิชาเหมือนมิตรพอยู่นับแสน” (พรรณานางานวิชาการ, 2551) กลุ่มบริหารวิชาการ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมได้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ ครูและบุคลากรทุกคนที่ทำการสอนต่างมีบทบาทและมีส่วนสำคัญในการร่วมกันพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งกลุ่มบริหารงานวิชาการได้แบ่งขอบข่ายงานเพื่อให้มีความครอบคลุมในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน ออกเป็นงานต่างๆ ดังนี้ งานกรรมการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา งานศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและจัดแหล่งเรียนรู้ งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารวิชาการ งานวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน งานนิเทศการศึกษา งานพัฒนาการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ งานศูนย์วิทยบริการ งานสารบรรณกลุ่มบริหารวิชาการ งานทะเบียนนักเรียน งานแนะแนวการศึกษา งานส่งเสริมศักยภาพนักเรียน งานวิชาการระดับ และงานข้อมูลและสารสนเทศกลุ่มบริหารงานวิชาการ ซึ่งในการแบ่งขอบข่ายงานนั้นเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามคำสัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการว่า

“...ผมคิดว่าหัวใจหลักของการพัฒนานักเรียน และการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนก็คือ การพัฒนางานวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพนักเรียน เนื่องจากบุคลากรโรงเรียนของเรามีจำนวนมากซึ่งล้วนแต่มีความสามารถและมีศักยภาพทั้งนั้น ดังนั้นทำอย่างไรเราจึงจะใช้คนที่มีความสามารถเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ ก็ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือของทางฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม เพื่อร่วมกันกำหนดขอบข่ายงาน ซึ่งแต่ละปีก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้างตามกระแสนความต้องการของสังคม อย่างโรงเรียนของเรา ปีที่แล้วขอบข่ายงานวิชาการมีมากกว่านี้ แต่พอเราพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความทับซ้อนกันในบางงานจึงยุบรวมกันบ้าง แต่ละงานก็จะมียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันไป บุคลากรในกลุ่มบริหารวิชาการเราจะมีการประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ทุกสัปดาห์ คือคาบสุดท้ายของวันพฤหัสบดี เพื่อหารือเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การจัดทำหลักสูตรต่างๆ โดยเราจะจัดตารางสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ทุกคนให้ว่างในคาบนั้น เพื่อพูดคุยกัน แล้วให้เค้านำนโยบายไปสู่การปฏิบัติหรือขยายผลต่อไปยังครูในกลุ่มสาระฯ ของตัวเอง ซึ่งครูทุกคนสามารถร่วมมือและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้ สุดท้ายแล้วเราต้องจำไว้เลยว่า ไม่ว่าจะแบ่งข่ายงานมากน้อยแค่ไหนก็ตาม เราต้องให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอ

แนวปฏิบัติ และร่วมมือกันในการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอนั้นจึงจะได้ผลดีที่สุด เพราะถือว่ามี
จากความคิด ความต้องการของตัวเอง โดยเราทำหน้าที่พิจารณาไตร่ตรองและให้กำลังใจเท่านั้น ”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ, 4 ธันวาคม 2551)

การดำเนินงานของกลุ่มบริหารวิชาการนั้นมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรียนการสอน การวัดผล
ประเมินผล การติดตาม หรือทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียน การร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้การวัดและประเมินผลโรงเรียน
เป็นสุขพิทยาคม สอดคล้องกับหลักสูตรโรงเรียน พุทธศักราช 2544 และเพื่อให้การปฏิบัติตาม
ระเบียบการวัดและประเมินผลเป็นไปโดยถูกต้อง และเป็นแนวเดียวกัน จึงวางระเบียบว่าด้วยการวัด
และประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในเรื่องการวัดและ
ประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามหลักการดังนี้ การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน ดำเนินการ
ประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียนระหว่างเรียน เพื่อหาคำตอบว่านักเรียนมี
ความก้าวหน้าด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการและค่านิยมอันพึงประสงค์จากการร่วมกิจกรรม
การเรียนการสอน หรือกิจกรรมพัฒนานักเรียนต่างๆ หรือไม่เพียงไร ซึ่งจะเป็นข้อมูลสะท้อน
ความสำเร็จในการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
ทั้งนักเรียน ผู้สอน โรงเรียนและผู้ปกครอง นำไปพัฒนานักเรียนให้บรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
ปรับปรุงการจัดการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และตัดสินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของนักเรียน ส่วนการประเมินผลการเรียนและพัฒนาการของนักเรียนปลายปี หรือปลายภาค และ
เมื่อสิ้นสุดช่วงชั้น เพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงนักเรียนให้มีคุณภาพตามผลการเรียน
ที่คาดหวัง และมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้พิจารณา ตัดสินผลการ
เรียนรายวิชา และตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น และการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ดำเนินการ
ประเมินคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนทุกคนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น คือ ชั้นมัธยมศึกษา
ปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ข้อมูลจากการประเมินจะนำไปใช้พัฒนาคุณภาพนักเรียน คุณภาพ
การจัดการศึกษาของโรงเรียน และคุณภาพการศึกษาของชาติได้ จะต้องจัดให้นักเรียนได้เข้ารับการ
ประเมินผลระดับชาติ และกระตุ้นให้นักเรียนได้แสดงความสามารถในการประเมินผลอย่างเต็ม
ศักยภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลคุณภาพทางการศึกษาที่แท้จริงของนักเรียน ของโรงเรียนและของ
ประเทศชาติ

ระบบการบริหารการประเมินผลการเรียน โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมี
ส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ อย่างกว้างขวาง โดยมีผู้รับผิดชอบดังนี้ คณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ อนุมัติและให้ความเห็นชอบต่อหลักสูตรโรงเรียนและผล

การเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีของแต่ละรายวิชา อนุมัติและให้ความเห็นชอบต่อเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลการเรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม อนุมัติและให้ความเห็นชอบกิจกรรมพัฒนานักเรียนของโรงเรียน เกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินกิจกรรมพัฒนานักเรียน อนุมัติและให้ความเห็นชอบต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติในการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน อนุมัติและให้ความเห็นชอบต่อเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินความสามารถในการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนสื่อความ อนุมัติและให้ความเห็นชอบต่อกระบวนการวิธีการซ่อมเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขนักเรียนที่มีผลต่อการประเมินสาระการเรียนรู้รายปี กิจกรรมและผลการเรียนอื่นๆ อนุมัติและให้ความเห็นชอบต่อระเบียบประเมินผลต่างๆ ของโรงเรียน กำกับติดตามการดำเนินการเรียนการสอนตามสาระการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน และการพัฒนาความสามารถการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนสื่อความ กำกับติดตาม การประเมินผล และการตัดสินผลการเรียน คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ กำหนดผลการเรียนที่คาดหวังรายปีของรายวิชาต่างๆ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจัดทำรายวิชาพร้อมเกณฑ์การประเมิน กำหนดกิจกรรมพัฒนานักเรียนของโรงเรียน จุดประสงค์กิจกรรมพัฒนานักเรียนแต่ละกิจกรรม กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน กำหนดมาตรฐานการอ่าน คิด วิเคราะห์ และการเขียนสื่อความ พร้อมเกณฑ์การประเมินและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขนักเรียนที่มีผลการประเมินไม่น่าพึงพอใจ กำหนดวิธีการเทียบโอนผลการเรียน กำหนดระเบียบการประเมินผลต่างๆ ของโรงเรียน กำหนดแนวปฏิบัติการประเมินผลของโรงเรียน คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มและคณะกรรมการกิจกรรมพัฒนานักเรียน มีบทบาทหน้าที่กำหนดแนวการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพร้อมแนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนของกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนานักเรียน สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนานักเรียน วัดและประเมินผลและตัดสินผลตามแนวทางที่กำหนดไว้ พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการวัดและประเมินผลการเรียน สาระการเรียนรู้รายปีและกิจกรรมพัฒนานักเรียน คณะกรรมการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ กำหนดแนวทางการพัฒนา แนวทางการประเมิน เกณฑ์การประเมินและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พิจารณาตัดสินผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ปลายปี และการผ่านช่วงชั้นของนักเรียน จัดระบบการปรับปรุงแก้ไขคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้วยวิธีการอันเหมาะสมและส่งต่อหัวข้อวิจัยเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการดำเนินการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนสื่อความ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและประเมินความสามารถการอ่าน คิด

วิเคราะห์และเขียนสื่อความของนักเรียน ดำเนินการพัฒนาและประเมินความสามารถการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนสื่อความของนักเรียน ตัดสินผลการพัฒนาความสามารถการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความของนักเรียนรายปี และการผ่านช่วงชั้น คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน มีบทบาทหน้าที่จัดทำสาระ เครื่องมือ และวิธีการเทียบโอนผลการเรียนของรายวิชาและกลุ่มสาระ การเรียนรู้ต่างๆ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนให้กับนักเรียนที่ร้องขอ ประมวลผลและตัดสินผล การเทียบโอน เสนอผลการเทียบโอนต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการของโรงเรียน ให้ความเห็นชอบ และเสนอผู้บริหารโรงเรียนตัดสินอนุมัติการเทียบโอน โดยผู้บริหารโรงเรียน มี บทบาทหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการ โรงเรียนขั้นพื้นฐาน เป็นประธานคณะกรรมการบริหาร หลักสูตรและวิชาการของโรงเรียน อนุมัติผลการประเมินผลการเรียนด้านต่างๆ รายปี ตัดสินผล การเรียนผ่านช่วงชั้น ให้คำแนะนำข้อพิจารณาหรือเกี่ยวกับการดำเนินงานแก่บุคลากรในโรงเรียน กำกับติดตามให้การดำเนินงาน ประเมินผลการเรียนบรรลุเป้าหมายอย่างใกล้ชิด และครูผู้สอน มีบทบาทหน้าที่จัดทำแผนการเรียนรู้และประเมินผลการเรียนในรายวิชาที่รับผิดชอบให้สอดคล้อง กับแนวปฏิบัติและปฏิทินปฏิบัติงาน ส่งผลการประเมินให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตรวจสอบ ทำการวัดและประเมินผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน ควบคู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผน ที่กำหนด พร้อมกับปรับปรุงแก้ไขนักเรียนที่มีข้อบกพร่องอย่างเคร่งครัด ประเมินผล ตัดสินผลการ เรียนรู้ของนักเรียนในรายวิชาที่สอน หรือกิจกรรมที่รับผิดชอบ เมื่อสิ้นสุดการเรียนรายปี หรือราย ภาค ส่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือกิจกรรมทุกภาคเรียน ครูทะเบียนและวัดผล มีบทบาท หน้าที่ รวบรวมหลักฐานการวัดและประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนานักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่าน คิด วิเคราะห์การเขียนสื่อความ รายงานหลักฐานเอกสารที่ เกี่ยวกับนักเรียน จัดทำเอกสารหลักฐานแก่นักเรียน ให้บริการจัดทำเอกสารหลักฐานแก่นักเรียน และเก็บหลักฐานเกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งนักเรียนคนหนึ่งได้บอกกับผู้วิจัยเกี่ยวกับระบบวัดผล ประเมินผลของกลุ่มบริหารวิชาการว่า

“...เรียนหนังสือที่นี้ครูสอนดีครับ ตอนเรียนก็เข้าใจดี แต่ตอนสอบก็รู้สึกว่ายากกว่า และ เกรดก็เอามากๆ ต้องเก่งจริงๆ จึงจะได้เกรด 4 ยิ่งบางวิชา เช่น คณิตศาสตร์ ยิ่งได้เกรดไม่มากนัก เลย สุดๆ ผมเคยได้คือ 3 ก็ถือว่างานวิชาการเกี่ยวกับวัดผลนั้นเข้มงวดมากทีเดียวครับ...”

(นักเรียนคนที่ 1, 4 ธันวาคม 2551)

นอกจากขอข่ายงานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลแล้ว กลุ่มบริหารวิชาการก็มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการที่จะพัฒนาศักยภาพทางการเรียนรู้ของนักเรียนในรูปของกิจกรรมและโครงการต่างๆ มากมาย เช่น โครงการค่ายพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ งานสัปดาห์วิชาการ การติวนักเรียนเพื่อการแข่งขัน การติวสอบเข้ามหาวิทยาลัย หรือแม้การนำนักเรียนไปศึกษาดูงานในโรงเรียนหรือสถานที่ต่างๆ เพื่อเป็นการเปิดประสบการณ์และสร้างองค์ความรู้ที่แตกต่างแก่นักเรียน ซึ่งในหลายๆ กิจกรรมนั้นมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันไป บางครั้งครูและบุคลากรก็เป็นผู้จัดเอง บางกิจกรรมก็อาศัยศิษย์เก่าที่มีประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยต่างๆ หรือบางกิจกรรมทางโรงเรียนก็จะจ้างนักวิชา หรือวิทยากรจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมาสร้างองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ซึ่งบุคลากรในกลุ่มบริหารวิชาการนั้นส่วนมากแล้วจะเป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานวิชาการ และอาจมีบุคลากรรุ่นเก่าแต่มีความชำนาญและมีความสามารถทางด้านการพัฒนางานวิชาการคอยเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษาและแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ลักษณะการดูแลกันและกัน รวมทั้งการปกครองในกลุ่มงานนี้มีความอบอุ่นและค่อนข้างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานด้วยความพร้อมเพรียง ทำให้งานพัฒนาวิชาการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงแก่โรงเรียนตลอดมา

2.3.2 ขอบข่ายงานกลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ

งานบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ เป็นงานส่วนกลางของโรงเรียนที่มีความสำคัญในการสื่อสารประสานกับกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และสนับสนุนงานของฝ่ายบุคลากรโรงเรียน ซึ่งกลุ่มงานนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานธุรการให้เกิดความคล่องตัวอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงงานธุรการให้สามารถดำเนินการตามแผนงานการบริหารโรงเรียนและแผนปฏิบัติของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนให้เข้าใจในระบบงานธุรการและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง เพื่อให้งานด้านการเงิน การพัสดุของโรงเรียนมีความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนมากที่สุด เพื่อให้การบริการงานธุรการด้านต่างๆ และบุคลากรของโรงเรียนด้วยความสะดวก เพื่อดูแลและสนับสนุนงานฝ่ายต่างๆ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว และรวดเร็วเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดผลดีต่อทางโรงเรียนมากที่สุด กลุ่มงานนี้มีนโยบายมุ่งส่งเสริมการบริหารงานของทุกฝ่าย ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วตามเป้าหมายของโรงเรียน มุ่งเน้นการบริหารงานของฝ่ายธุรการ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อทางราชการและโรงเรียน มุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียน ควบคุมการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาและเงินงบประมาณ

ให้ได้ประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด มุ่งส่งเสริมงานบริหารให้เป็นไปตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนงานของโรงเรียน ส่วนเป้าหมายนั้นก็จะเป็น ความตรงเวลา เร่งรัดงานธุรการ ทุกด้านให้ทันเวลาและเป็นไปตามระบบระเบียบของทางราชการอย่างต่อเนื่องและเรียบร้อย ดำเนินงานตามแผนงานที่ปฏิบัติถูกต้อง โดยยึดถือระเบียบแบบแผนของทางราชการในทุกด้านให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ดังคำสัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณนโยบายและแผนงานสารสนเทศ ว่า

“...งานกลุ่มของเราต้องติดต่อกับคนมากที่สุด ทั้งรับ ส่งหนังสือ การเงิน ดังนั้นบุคลากรของเราต้องเป็นคนใจกว้างและสามารถเข้ากับทุกคน ได้ มีความเป็นมิตร เพราะเราทำหน้าที่สำคัญในการประสานงานรวมถึงอำนวยความสะดวกแก่ครูทุกคน ดังนั้นผมจะบอกน้องๆ เสมอว่า นอกจากรับผิดชอบในงานแล้วก็ต้องทำงานให้มีความสุข ยิ้มให้มาก ห้ามน่าบึ้งเพราะจะทำให้งานล้มเหลวได้ ควรเป็นมิตรกับทุกคน...”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณนโยบายและแผนงานฯ, 4 ธันวาคม 2551)

นอกจากนี้ครู ซึ่งเป็นผู้รับบริการในกลุ่มงานนี้ได้เอ่ยถึงการทำงานของบุคลากรในกลุ่มงานนี้ว่า

“...ที่ต้องติดต่อกับงานด้านงบประมาณบ่อยมาก เพราะต้องดำเนิน โครงการต่างๆ ตามคำสั่งซึ่งก็ได้รับความสะดวกในการบริการ เพราะครูการเงินที่นี่ทำหน้าที่การเงินอย่างเต็มที่ มีความรอบคอบ และท่านเป็นคุณลุงใจดีที่นอกจากให้บริการเราแล้วยังสอนการล้างใบยืมให้เราด้วยเพื่อเป็นความรู้...”

(ครูน้อยคนที่ 3, 6 มีนาคม 2552)

แม้งานในกลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ จะไม่ใช่กลุ่มงานที่มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับนักเรียนโดยตรง แต่จะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่จะเอื้อให้เกิดความสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ ใน โรงเรียน ซึ่งถือเป็นงานที่สำคัญอีกงานหนึ่ง บุคลากรในกลุ่มงานนี้จะมีรองผู้อำนวยการที่ค่อนข้างอาวุโส ซึ่งเป็นคนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานธุรการอย่างยาวนาน และมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี เนื่องงานในกลุ่มงานนี้เป็นงานที่ทุกคนในโรงเรียนต้องได้ติดต่อกันอยู่ทุกวัน ทั้งรับ – ส่งหนังสือ ทั้งการเบิกจ่ายเงินและพัสดุ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของครู ดังนั้นบุคลากรในกลุ่มงานนี้จึงเป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบ มีความเชี่ยวชาญ มีความเป็นมิตร และทำงานอย่างประสานกันได้ดี ซึ่งในช่วงพักกลางวันก็จะร่วมรับประทานอาหารด้วยกัน ซึ่งก็จะมีพูดคุย ปรึกษาหารือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องทั่วไป เนื่องจากสำนักงานของกลุ่มงานนี้อยู่ติดกับห้องผู้อำนวยการ ดังนั้นบ่อยครั้งที่ผู้อำนวยการก็ได้มาร่วมรับประทานอาหารกับบุคลากรในกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดความอบอุ่นและเป็นกันเองของผู้บริหารกับครู

และบุคลากรในโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนในที่สุด ซึ่งผู้วิจัยก็ได้พูดคุยกับบุคลากรคนหนึ่งทำงานในกลุ่มงานนี้ ท่านบอกว่า

“...เราอยู่กันแบบครอบครัว โดยมีท่านรองฯ เป็นพ่อ คอยดูแลดูๆ ท่านสอนงาน สอนการดำรงชีวิตในโรงเรียน และทำให้บุคลากรของเราเป็นกลุ่มเป็นก้อนกัน กลมเกลียวกัน และพวกเราได้พูดคุยกันมากที่สุดในตอนกินข้าวเที่ยง ท่านจะอาศัยช่วงนั้นในการสอนงานด้วย ซึ่งบางครั้งผู้อำนวยการเองก็ได้มาร่วมทานข้าวเที่ยงกับพวกเรา เพราะห้องพักอยู่ใกล้กัน ทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและเป็นกันเองมากขึ้น...”

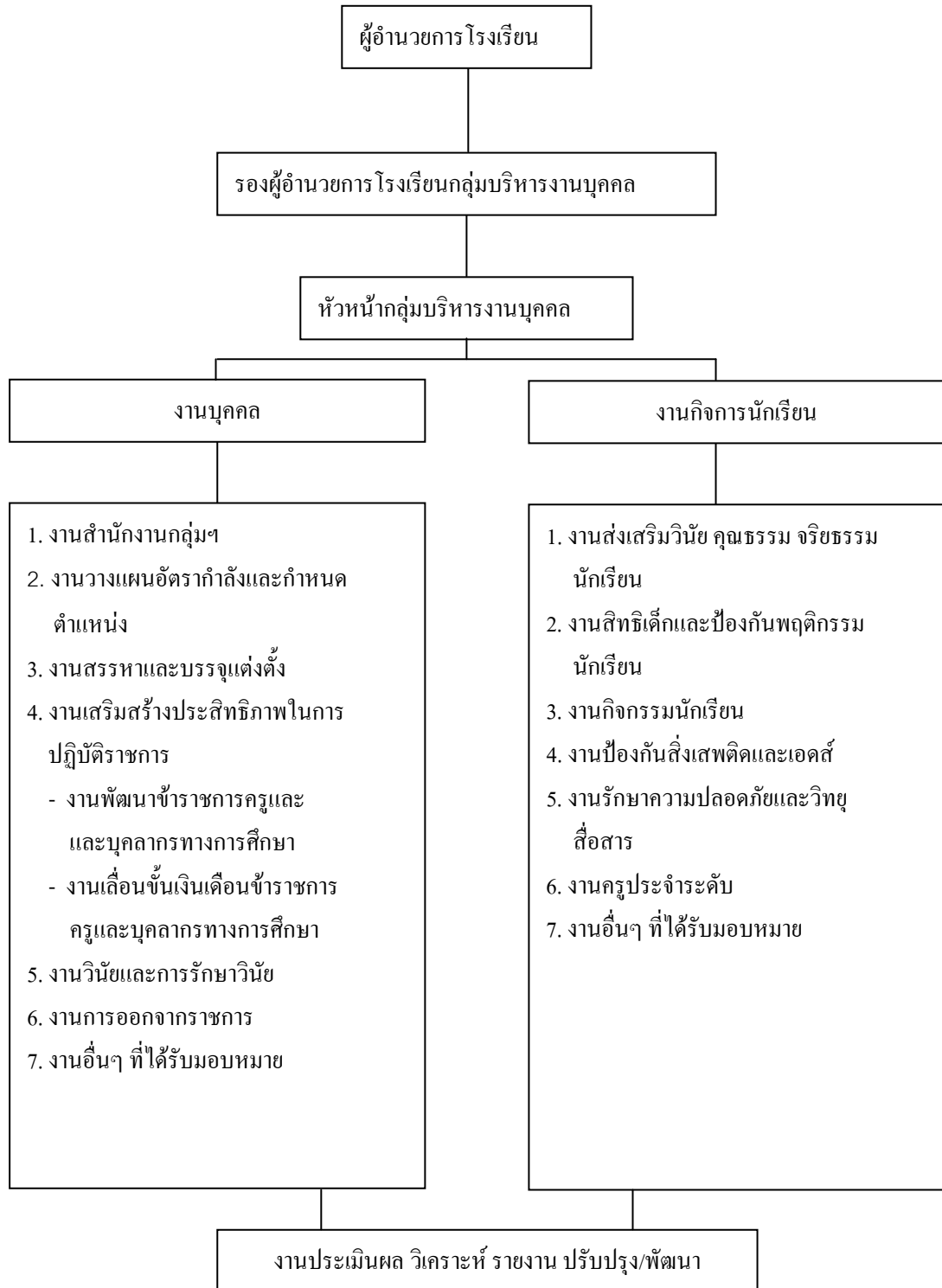
(ครูน้อยคนที่ 4, 6 มีนาคม 2552)

ดังนั้นโรงเรียนจึงให้ความสำคัญกับงานทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม อย่างเช่นงานในกลุ่มบริหารงบประมาณฯ นี้ ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าทุกวันนี้จะมีครูและบุคลากรที่เข้ามาติดต่อรับส่งหนังสือ เบิกจ่ายงบประมาณ ต่างๆ รวมถึงเดินเข้าออกจากห้องนี้จำนวนมาก เหมือนเป็นที่แวะเวียนของครูและบุคลากรที่มาติดต่อประสานงานผู้อำนวยการต่างๆ เพื่อร่วมกันที่จะเอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนและผลประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญที่สุด

2.3.3 ขอบข่ายงานกลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มบริหารงานบุคคลเป็นกลุ่มงานที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการดูแลบุคลากรและนักเรียน โดยภาระงานในกลุ่มนี้มี 2 งานหลักๆ คือ งานบุคคล และงานกิจการนักเรียน (งานฝ่ายปกครองเดิม) โดยกลุ่มบริหารงานบุคคลมีหลักปรัชญาในการบริหารงานว่า “ส่งเสริม พัฒนา และแก้ปัญหานักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ ก้าวมันทันโลก อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รู้จักช่วยเหลือชุมชน สังคม ประเทศชาติ” ซึ่งมีรองผู้อำนวยการผู้หญิงเป็นผู้บริหารและดูแลงานนี้ ท่านเป็นคนที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างเชี่ยวชาญ และเป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงานโดยไม่ย่อท้อ ทำให้การดูแลนักเรียนซึ่งเป็นงานหนึ่งของกลุ่มงานนี้มีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ได้อย่างดี นักเรียนโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมได้รับคำชมจากชุมชนหรือคนทั่วไปว่ามีระเบียบวินัย มีสัมมาคารวะ กล้าแสดงออก และทำกิจกรรมต่างๆ ได้เต็มที่ ซึ่งนอกจากการบริหารกิจการนักเรียนและการพัฒนานักเรียนแล้ว งานบริหารบุคคลก็สามารถทำงานได้เป็นที่พอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งกลุ่มบริหารงานบุคคลมีการแบ่งขอบข่ายงานออกเป็นงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับครูและนักเรียน ซึ่งแสดงได้ในโครงสร้างกลุ่มบริหารงานบุคคลโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ดังภาพที่ 29

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม



ภาพที่ 29 โครงสร้างกลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม

นอกจากโครงสร้างกลุ่มบริหารงานบุคคลข้างต้นแล้ว โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนประจำหมู่บ้าน เพื่อให้นักเรียนและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการดูแลพฤติกรรมของนักเรียน โดยคณะกรรมการนักเรียนประจำหมู่บ้านนั้นมีหลักการดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่า หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาต้องปลูกฝัง ส่งเสริมให้คนในชาติเกิดจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง รวมถึงแก้ปัญหา พัฒนา สร้างสรรค์ให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข ตระหนักและเห็นคุณค่าของแนวทางประชาธิปไตย สร้างองค์กรชุมชนให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน รูปแบบคณะกรรมการนักเรียนประจำหมู่บ้าน จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างองค์กรเยาวชนให้มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาของชุมชน โดยมีเป้าหมายคือ ทุกหมู่บ้านในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม และหมู่บ้านนอกพื้นที่ที่นักเรียนอาศัยอยู่ ความมุ่งหมายในการจัดโครงการคือ เพื่อสร้างองค์กรนักเรียนให้มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของโรงเรียนในหมู่บ้านนั้น เพื่อฝึกฝนให้นักเรียนเรียนรู้กระบวนการประชาธิปไตย โดยการปฏิบัติจริง และเพื่อเสริมสร้างบทบาท ภาวะผู้นำให้แก่ นักเรียนให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการฝ่ายกิจการนักเรียน ครูชุมชน ซึ่งมาจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียน ครูที่ปรึกษาประจำหมู่บ้าน และคณะกรรมการนักเรียน ซึ่งแต่ละคนนั้นมีบทบาทหน้าที่ คือ รับนโยบายและภารกิจที่โรงเรียนกำหนดไปร่วมกันวางแผนการปฏิบัติ ให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ประสานการปฏิบัติงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาประจำหมู่บ้าน ผู้ปกครอง ครูชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องในชุมชน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ปกป้อง คุ้มครอง ดูแลนักเรียนของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมในหมู่บ้านที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งภารกิจหลัก ได้แก่ การกระตุ้น ติดตามในบ้านของนักเรียน โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมทุกหลังคาเรือน ปลูกไม้ยืนต้น ถ้วย ไม้ ไม้ประดับ ไม้ดอก ไม้ประดับ จัดบ้านให้น่าอยู่อาศัย สะอาด ร่มรื่น เน้นให้มีห้องส่วนตัว หรือมุมของตนเอง เพื่อศึกษาทบทวนความรู้และปรับบุคลิกภาพ นำอาจารย์ที่ปรึกษาประจำหมู่บ้านออกเยี่ยมบ้านและพบปะผู้ปกครองภาคเรียนละ 1 ครั้ง แนะนำนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตพื้นที่รับผิดชอบให้ศึกษาต่อ สอดส่องดูแล พฤติกรรมของนักเรียนในหมู่บ้านและรายงานทั้งพฤติกรรมที่สร้างคุณประโยชน์ให้แก่สังคม และ พฤติกรรมที่อาจนำความเสื่อมเสียชื่อเสียงมาสู่ตนเอง ครอบครัว หรือสถาบัน เป็นตัวกลาง ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในกรณีต่างๆ นอกจากนี้ยังมีภารกิจเฉพาะ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา ร่วมกันพัฒนาชุมชน ให้การศึกษาแก่ชุมชน ร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่จัดกิจกรรมหมู่บ้านที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งโครงการคณะกรรมการนักเรียนประจำหมู่บ้านนั้น เป็นอีกหนึ่งโครงการในการดูแลนักเรียน โดยให้นักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วม เป็นการป้องกัน ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นกับนักเรียน ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของกลุ่มบริหารงานบุคคล ในงานกิจการ

นักเรียน และการปฏิบัติงานตามโครงการนี้ได้รับความพึงพอใจจากชุมชนเป็นอย่างมาก ที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเอาใจใส่นักเรียนเป็นอย่างดี (กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2551)

จากขอบข่ายกลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม นั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มงานนี้มีบทบาทสำคัญในการดูแลครู บุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งกลุ่มงานนี้มีสำนักงานอยู่ในทำเลที่เหมาะสมกับการติดต่อประสานงานทั้งของครูและนักเรียน อยู่ไม่ไกลจากห้องของฝ่ายบริหาร มีการแบ่งลักษณะงานออกเป็นงานดูแลบุคลากร และงานดูแลนักเรียน ซึ่งรองผู้อำนวยการของกลุ่มงานนี้ บอกว่า กลุ่มบริหารงานบุคคลนี้มีภาระหน้าที่ค่อนข้างหนักพอสมควร เพราะเป็นกลุ่มงานที่ต้องประสานเกี่ยวข้องกับคนโดยตรง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน แต่กลุ่มงานนี้มีบุคลากรหรือทีมงานที่เข้มแข็ง แม้ว่ารองผู้อำนวยการจะเป็นผู้หญิง แต่ก็ได้รับการยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และที่สำคัญกลุ่มงานนี้ค่อนข้างมีความสนิทสนมกันของบุคลากรมาก เพราะรองผู้อำนวยการจะดูแลและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรในกลุ่มงานทุกคน รวมถึงการดูแลในเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ ทั้งการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งบุคลากรหลายคนบอกว่า รองกลุ่มงานนี้ดูแลลูกน้องดี และเนื่องจากกลุ่มงานนี้มีความเกี่ยวข้องกับการดูแลนักเรียน ดังนั้นในแต่ละปีจะมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่จะพัฒนานักเรียนนอกเหนือจากกิจกรรมพัฒนาทางด้านผลสัมฤทธิ์ของงานวิชาการ กลุ่มงานนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาระเบียบวินัย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน การป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิต หรือแม้แต่การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ประสบความสำเร็จได้ภายใต้ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในกลุ่มงาน และที่สำคัญคือการประสานงานความร่วมมือ ไปยังครูที่ปรึกษาและครูหัวหน้าระดับชั้น ในการดูแลพฤติกรรมของนักเรียน รวมถึงการมีคณะกรรมการในการดูแลพฤติกรรมของครูในโรงเรียนด้วย ซึ่งกลุ่มบริหารงานบุคคลนี้ถือว่าเป็นกลุ่มงานที่มีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดแนวทาง การปฏิบัติ หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างค่านิยมในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง ตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้าสู่โรงเรียน ซึ่งทำให้นักบุคลากรและนักเรียนเป็นผู้มีค่านิยมที่ดี และมีรูปแบบความเชื่อที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันและการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในที่สุด

เพื่อเป็นการสะท้อนผลจากการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงานบุคคลนี้ ผู้วิจัยจึงได้พูดคุยกับครู และบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติในกลุ่มงานนี้ ซึ่งได้สาระว่า

“...เราทำงานตามขอบข่ายหน้าที่ของตน ไม่ก้าวล่วงงานกัน ยกเว้นบางครั้งทำงานค่อนข้างหนัก เราก็จะยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือมากกว่า ทำงานกลุ่มนี้ที่มีความสุขดี เพราะรองฯ ของเราท่านดูแลและให้กำลังใจเราดีมาก บางครั้งก็รู้สึกเหมือนทำงานกับแม่คนหนึ่งเลย เพราะท่านคอยสอน

งาน สอนการอยู่และสนับสนุนให้เรามีความก้าวหน้า ซึ่งที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับอัตรากำลัง การย้ายเข้า ย้ายออกของครู ดังนั้นก็จะมีงานเข้ามาเป็นช่วงๆ ซึ่งก็ทำงานอย่างเต็มที่ ให้รอบคอบที่สุด...”

(ครูน้อยคนที่ 5, 28 มิถุนายน 2552)

นอกจากนี้นักเรียนซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มคนที่เป่าหมายโดยตรงของการดำเนินงานกิจการนักเรียนในกลุ่ม บริหารงานบุคคลเลย ก็ได้บอกกับผู้วิจัยในการสนทนากันขณะรับประทานอาหารกลางวันที่โรงอาหารว่า

“...ฝ่ายปกครองที่โรงเรียนของเราค่อนข้างเข้มงวดมากในการดูแลนักเรียน โดยเฉพาะการแต่ง กายและการเข้าเรียน ถ้าหากมีนักเรียนทำผิดแค่ครั้งสองครั้งก็แจ้งผู้ปกครองแล้ว ดังนั้นพวกเราก็ต้องทำให้ ถูกต้อง เพื่อไม่ให้เกิดความเดือดร้อน และที่สำคัญพวกเราเป็นพี.6 แล้ว ก็ต้องการเป็นแบบอย่างแก่ น้องๆ ถ้าเราไม่เป็นแบบอย่างโรงเรียนก็จะละในที่สุด...”

(นักเรียนคนที่ 2, 9 มิถุนายน 2552)

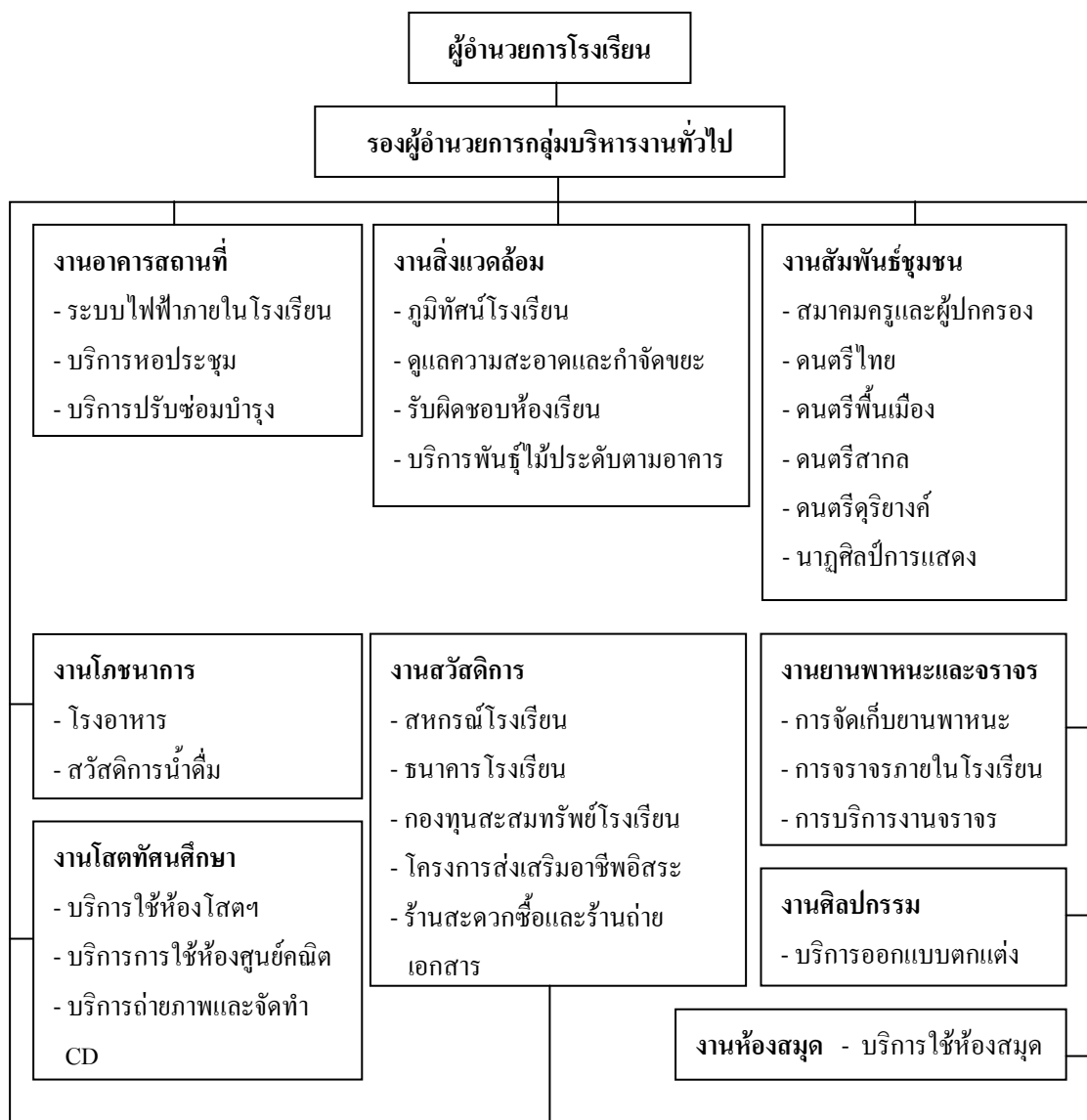
จะเห็นได้ว่ากลุ่มบริหารงานบุคคลนั้น สามารถทำงานประสานสอดคล้องตามเป้าหมายของ โรงเรียน ซึ่งแน่นอนว่าผู้นำของกลุ่มงานนี้ต้องมีบารมีที่จะทำให้ครูและนักเรียนยึดมั่นในเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสังเกตได้ว่ารองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลนี้ท่านจะสร้างบารมีโดยการทำงานอย่างทุ่มเท จริงจัง และจริงจัง ตรงไปตรงมา ซึ่งก็ทำให้ทุกคนทั้งนักเรียนและครูต่างชื่นชมและร่วมมืออย่างดีในการ ปฏิบัติตามแนวทางที่กลุ่มได้วางไว้

2.3.4 ขอบข่ายกลุ่มบริหารงานทั่วไป

กลุ่มบริหารงานทั่วไป มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ชั้น 1 ของอาคาร 2 ซึ่งเป็นทำเล ที่ตั้งที่เหมาะสมอย่างมากสำหรับขอบข่ายงาน เพราะเป็นที่ที่ทุกคนต้องเดินผ่าน ไปมา และสามารถ เข้ามานั่งพูดคุยกันได้ เพราะภายในห้องนั้นจัดมุมให้เอื้อต่อการปรึกษาหารือของบุคลากรในกลุ่ม และคนที่มาติดต่อประสานงาน กลุ่มงานนี้มีหน้าที่ให้บริการ อำนวยความสะดวกในการดำเนิน กิจกรรม ดังนั้นจึงเป็นอีกห้องหนึ่งที่ครูหลายคนจะแวะเข้ามานั่งพักระหว่างทางเดิน สนทนา พูดคุย ปรึกษา แลกเปลี่ยนแนวคิดกัน กลุ่มงานนี้มีหลักปรัชญาในการทำงานว่า “อย่าถามว่าโรงเรียนให้อะไรแก่ท่าน ...แต่จงถามว่า ท่านให้อะไรแก่โรงเรียนบ้าง” โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานของ โรงเรียนตามคำสั่ง ระเบียบของกรมสามัญศึกษา สนับสนุนนโยบายของโรงเรียนและปฏิบัติตาม แผนงานของกลุ่ม โดยการนำของผู้ผู้อำนวยการผู้ชาย ซึ่งค่อนข้างมีอายุมากแล้ว แต่มีประสบการณ์ ในการทำงานมาหลายโรงเรียน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทั่วไปมาก ท่านไม่ยอมแพ้ตาม สังขาร แต่ทำงานหนักเหมือนคนหนุ่ม ท่านคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์

โครงการหรือกิจกรรมที่จะพัฒนานักเรียน อย่างเช่น โครงการธนาคารขยะ ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้รับรางวัลจากหลายหน่วยงาน ซึ่งท่านก็พยายามพูดคุยกับผู้วิจัยเกี่ยวกับการคิดต่อยอดโครงการนี้ให้ได้ผลอย่างยั่งยืน ซึ่งนั่นแสดงให้เห็นว่าผู้นำของกลุ่มงานนี้ มีความใฝ่รู้และมีจิตใจในการบริการอย่างแท้จริง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ซึ่งกลุ่มงานนี้มีขอบข่ายงานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารกลุ่มบริหารงานทั่วไป ในภาพที่ 30

โครงสร้างและขอบข่ายงานกลุ่มบริหารงานทั่วไป



ภาพที่ 30 โครงสร้างและขอบข่ายงานกลุ่มบริหารงานทั่วไป



ภาพที่ 30 โครงสร้างและขอบข่ายงานกลุ่มบริหารงานทั่วไป (ต่อ)

จากโครงสร้างของการบริหารและขอบข่ายงานของกลุ่มบริหารงานทั่วไป มีรองผู้อำนวยการของกลุ่มงานเป็นผู้ชาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมายาวนานและมีประสบการณ์ทางการสอน และการบริหารผ่านมาหลายโรงเรียน และโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ท่านบอกว่าจะเป็นโรงเรียนสุดท้ายที่จะร่วมในการพัฒนางาน โดยท่านให้ข้อคิดว่าอาชีพครูและผู้บริหารนั้นน่าจะมีการย้ายบ่อยๆ เพราะจะทำให้เราได้เห็นและได้เรียนรู้จากหลากหลายโรงเรียน ซึ่งเหมือนเป็นการเพิ่มพูนความรู้และความเชี่ยวชาญมากขึ้น ซึ่งท่านได้ขอย้ายโรงเรียนมาตั้งแต่เริ่มรับราชการ 8 โรงเรียนแล้ว ท่านบอกว่ามีข้อดีคือเราได้เห็นความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของที่ต่างๆ ก็สามารถนำมาปรับประยุกต์และพัฒนาใช้กับที่หนึ่งได้ดีขึ้น และที่สำคัญได้เพื่อนมากขึ้นด้วย และมาทำงานที่โรงเรียนนี้ก็ได้รับผิดชอบกลุ่มบริหารงานทั่วไป ซึ่งก็เป็นที่มีความถนัดอยู่แล้ว เพราะมีประสบการณ์จากโรงเรียนเดิมๆ แต่ที่ดีขึ้นคือเรานำประสบการณ์และปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นมาประยุกต์กับที่นี่ ทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งงานบริหารทั่วไปนี้เป็นงานที่สนับสนุนนโยบายของโรงเรียน โดยตามขอบข่ายงานแล้วกลุ่มงานนี้จะทำหน้าที่จัดหาสื่อการสอนและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับความรู้ให้ทันเหตุการณ์ของโลก พร้อมกับบันเทิงในรูปแบบของสื่อดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โทรทัศน์ นักเรียนจะได้ดูที่ข้างห้องประชาสัมพันธ์ ห้องโสต

ทัศนศึกษา นอกนั้นโรงเรียนยังมีโครงการติดตั้งโทรทัศน์ตามอาคารต่างๆ อีกหลายจุด และเพิ่มโทรทัศน์เครื่องฉายข้ามศีรษะ ภาพนิ่ง ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ อีกด้วย นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดกิจกรรมทางดนตรี และบริการวงโยชวาทิต เพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของอำเภอ ส่วนราชการ เอกชน และโรงเรียน ซึ่งในแต่ละปีจะมีกิจกรรมมากมาย โรงเรียนก็ได้ให้บริการเพื่อเป็นการสนับสนุนงานต่างๆ ทั้งเป็นการฝึกฝนให้นักเรียนมีใจรักทางด้านศิลปะประจำชาติ ศิลปะพื้นเมือง เป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียนและนำโรงเรียนเข้าสู่ชุมชน ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ อีกงานที่สำคัญของกลุ่มนี้คือการให้บริการห้องสมุด ซึ่งห้องสมุดเปิดทำการตั้งแต่เวลา 07.30 – 16.30 น. ครูและนักเรียนในโรงเรียนมีสิทธิเป็นสมาชิกห้องสมุดและต้องทำบัตรสมาชิกห้องสมุด จึงจะมีสิทธิยืมหนังสือและสื่อต่างๆ ได้ นอกจากนี้ห้องสมุดยังเป็นห้องสมุดที่บริการชุมชนด้วย โดยให้คนในชุมชนสามารถเข้ามาอ่านหนังสือและเรียนรู้จากห้องสมุดได้ นอกจากห้องสมุดแล้วจุดเด่นอีกหนึ่งจุดในโรงเรียนน่าจะเป็นห้องน่านักเรียน โรงเรียนได้รับความสนับสนุนจากชุมชนในการสร้างห้องน้ำที่สวยงาม สะอาด ถูกสุขลักษณะ และเพียงพอกับจำนวนนักเรียน โรงเรียนนี้ถือว่ามีห้องน่านักเรียนที่ดีที่สุดในเขตพื้นที่การศึกษานี้เลยก็ว่าได้ ซึ่งการดูแลรักษาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทั่วไป จึงมีการจัดแม่บ้านคอยทำความสะอาดตลอดทั้งวัน นอกจากนี้ยังมีงานห้องพยาบาลที่กลุ่มบริหารทั่วไปต้องดูแลรับผิดชอบในการให้บริการที่ดีแก่นักเรียน ห้องพยาบาลมีเจ้าหน้าที่อยู่ดูแลตลอดทั้งวัน โดยเป็นครูที่มีความรู้ทางด้านอนามัยที่จะดูแลสุขภาพของนักเรียน ซึ่งงานอนามัยของโรงเรียนนั้นจะเกี่ยวข้องกับยาและเวชภัณฑ์ การเฝ้าระวังการชั่งน้ำหนักและส่วนสูง การตรวจสุขภาพนักเรียน ส่งต่อโรงพยาบาลถ้ามีอาการหนัก ให้การเสริมธาตุเหล็กแก่นักเรียน การร่วมบริจาคโลหิต โครงการ อย. น้อย การประกันอุบัติเหตุหมู่ นักเรียน การตรวจสุขภาพเบื้องต้นแก่บุคลากร และรับปรึกษาปัญหาสุขภาพทั่วไป นอกจากนี้กลุ่มงานนี้ยังดูแลร้านค้า สหกรณ์และสวัสดิการในโรงเรียน และทำโครงการธนาคารโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักประหยัดอดออม รู้จักวางแผนการจ่ายเงิน ฝากเงินไว้ในที่ปลอดภัย รวมถึงธนาคารขยะที่จะช่วยให้โรงเรียนสะอาดรวมทั้งปลูกจิตสำนึกการรักษาความสะอาดแก่นักเรียน

กลุ่มงานบริหารทั่วไปมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนทุกอย่าง สมกับเดิมที่มีชื่อว่า งานบริการ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ทุกคน ทุกงานในโรงเรียน ดูแลอาคารสถานที่ต่างๆ โดยเฉพาะการจัดภูมิทัศน์โรงเรียนให้สวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นงานบริหารทั่วไปจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการมีส่วนร่วมและความสำเร็จของโรงเรียน นอกจากนี้กลุ่มงานนี้ยังเป็นกลุ่มงานที่มีจำนวนบุคลากรและเจ้าหน้าที่จำนวนมากที่สุด เพราะขอบข่ายของงานค่อนข้างกว้าง และเป็นงานที่ต้องดำเนินการทุกวัน ดังนั้น

ทุกงานทุกฝ่าย ทุกคนต้องช่วยเหลือกันจึงทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการพัฒนานักเรียน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (กลุ่มบริหารทั่วไป, 2551)

ผู้วิจัยได้พูดคุยกับรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งก็ได้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานว่า

“...งานบริหารทั่วไป เดิมเชื่อว่างานบริการ คำว่าบริการนี้สำคัญที่สุด เพราะผมถือว่าการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้นั้น ต้องรู้จักการเป็นผู้บริการที่ดีก่อน ผมถือคตินี้ในการทำงานเสมอเพื่อสร้างความประทับใจแก่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และโดยเฉพาะนักเรียนของเรา เพื่อให้เค้ามาโรงเรียนอย่างมีความสุข...”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป, 14 ธันวาคม 2551)

นอกจากนี้นักเรียนโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมเองก็ได้พูดถึงความรู้สึกที่มีต่อการบริการต่างๆ ของโรงเรียนว่า

“...ชอบที่โรงเรียนมีสวนหย่อมสวยๆ เยอะมาก มีที่นั่งให้คุยกับเพื่อน ทำการบ้าน โรงเรียนของเราต้นไม้เยอะดี ห้องเรียนก็สะอาดสะอาดดี และที่ชอบที่สุดคือห้องน้ำค่ะ เพราะห้องน้ำโรงเรียนเราสวยมาก สะอาดด้วย อีกอย่างหนูชอบโครงการธนาคารขยะค่ะ เพราะทำให้มีรายได้และลดปริมาณขยะในโรงเรียนของเรา...”

(นักเรียนคนที่ 2, 15 กรกฎาคม 2552)

ทั้งหมดนี้เป็นผลสะท้อนจากการดำเนินงานของกลุ่มบริหารทั่วไป นอกจากนี้โครงการของกลุ่มงานนี้ยังประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลในระดับต่างๆ เช่น โครงการห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดมีชีวิต โครงการ อย. น้อย โครงการธนาคารโรงเรียน เป็นต้น นั่นหมายถึงว่าโรงเรียนได้ดำเนินการมาในทิศทางที่ถูกต้องและผู้วิจัยสังเกตเห็นความผูกพันกันของบุคลากรในกลุ่มงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงานในกลุ่มงานนี้อย่างมาก

2.4 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และเป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550 ซึ่งมีโรงเรียนที่เป็นต้นแบบใช้หลักสูตรแกนกลางนี้ทั้งหมด 3 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเย็น เขต 3 โดยคัดเลือกจากโรงเรียนที่มีความพร้อมและเข้าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดให้ใช้หลักสูตรแกนกลาง ซึ่งโรงเรียนก็ได้รับการคัดเลือกและจะเริ่มใช้

หลักสูตรแกนกลางในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 นี้ ซึ่งแต่เดิมโรงเรียนใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง พบว่า หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีจุดดีหลายประการ เช่น หลักสูตรช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจทางการศึกษา ทำให้ท้องถิ่นและโรงเรียนมีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง มีแนวคิดและหลักการในการส่งเสริมการพัฒนานักเรียนแบบองค์รวมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาดังกล่าวยังได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่เป็นปัญหาและความไม่ชัดเจนของหลักสูตรหลายประการ ทั้งในส่วนของเอกสารหลักสูตร กระบวนการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ และผลผลิตที่เกิดจากการใช้หลักสูตร ได้แก่ ปัญหาความสับสนของผู้ปฏิบัติในระดับโรงเรียน ในการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้มาก การวัดและประเมินผลไม่สะท้อนมาตรฐาน ส่งผลต่อปัญหาการจัดทำเอกสารหลักสูตรทางการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน รวมทั้งปัญหาคุณภาพของนักเรียนในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนานักเรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุล ทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาคือ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ภายได้หลักการที่สำคัญ คือ เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรม บนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่ความเป็นสากล เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลา และการจัดการเรียนรู้ เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และเป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ นอกจากนี้หลักสูตรซึ่งมุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับนักเรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้คือ

มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมุ่งพัฒนาสมรรถนะสำคัญของนักเรียน คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ดังนี้คือ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานก็แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ซึ่งในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนรู้ ระบุสิ่งที่นักเรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดแก่นักเรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หลักสูตร โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม, 2550)

สำหรับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนั้น จัดการเรียนการสอนวันละ 8 คาบ (50 นาที) โดยแบ่งเป็นสาระการเรียนรู้พื้นฐานและเพิ่มเติม ซึ่งนักเรียนจะต้องเดินเรียนเพราะไม่มีห้องเรียนประจำเนื่องจากจำนวนห้องเรียนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี และเนื่องจากจำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระฯ ไม่เท่ากัน ดังนั้นบางกลุ่มสาระฯ จะมีจำนวนคาบสอนต่อสัปดาห์มากน้อยไม่เท่ากัน แต่เนื่องจากครูในโรงเรียนมีความเข้าใจกันและมีงานพิเศษอื่นๆ ทำ ทำให้ทุกคนเมื่อว่างจากการสอนนักเรียนก็ต้องทำงานพิเศษ โดยสรุปแล้วทุกคนก็ต้องทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน เท่าๆ กัน และไม่มีภาระงานของครู จึงทำให้การจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ของครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจำนวนครูผู้สอนก็มีจำนวนเพียงพอกับจำนวนนักเรียนเนื่องจากทางโรงเรียนมีการจัดจ้างครูพิเศษมาช่วย

สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาระงานคาบสอนมากกว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ หรือแม้แต่ครูในกลุ่มสาระฯ เองก็ช่วยกันหักเงินเดือนของคนในแต่ละเดือนเพื่อมาช่วยโรงเรียนจ้างครูสอนในกรณีที่กลุ่มสาระฯ นั้นๆ มีคาบสอนค่อนข้างมาก จนทำให้ไม่มีเวลาทำงานพิเศษ เช่น กลุ่มสาระฯ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ที่ครูในกลุ่มสาระฯ หักเงินเดือนคนละ 1,000 บาทต่อเดือน เพื่อช่วยโรงเรียนจ้างครูมาสอนวิชาสังคม เนื่องจากจำนวนคาบสอนที่ได้้นั้นมากที่สุดโรงเรียน และมีผลกระทบกับการทำกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียน ซึ่งครูก็เสียสละและเต็มใจที่จะช่วยเหลือทางโรงเรียนเสมอ และอีกกรณีของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ที่ครูคนหนึ่งไม่สบายหนักต้องลาพักเป็นหลายเดือน และครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ก็มีคาบสอน และงานพิเศษจำนวนมาก ทำให้ครูคนที่ไม่สบายนั้นหักเงินเดือนตนเอง เดือนละ 5,000 บาทเพื่อจ้างครูมาสอนแทนในช่วงระยะเวลาที่ลาพักรักษาตัวนั้น ซึ่งทางโรงเรียนเองก็ให้ความช่วยเหลือในด้านการดูแลงานพิเศษแทน ซึ่งผู้วิจัยได้ไปเยี่ยมที่บ้านและพูดคุยกับครูคนที่ไม่สบายนั้น ได้ข้อมูลว่า

“...ที่เป็นโรคเก๊า มันปวดไปทั้งตัว โดยเฉพาะตามข้อ ตอนนั้นก็มีการดูแลๆ ยื่นออกมาตามมือ ตามเท้า โดยเฉพาะบริเวณฝ่าเท้า ทำให้เดินไม่ได้ เมื่อก่อนก็เป็นอยู่แล้วต้องไปตัดกระดูกอ่อนที่ยื่นมานี้ทุกหกเดือน ทำให้สวมรองเท้าหุ้มส้นเหมือนคนอื่นไม่ได้ พี่ก็ต้องสวมรองเท้าแตะไปทำงาน ซึ่งผู้อำนวยการและเพื่อนร่วมงานก็เข้าใจ แต่ตอนนี้มันหนักขึ้นเจ็บไปหมด ทำอะไรไม่ได้ ห่วงตัวเองก็ห่วง ห่วงนักเรียนก็ห่วง กลัวเรียนไม่ทันเพราะพี่ต้องหยุดรักษาตัวหลายเดือน ถ้าจะรบกวนเพื่อนในกลุ่มสาระฯ สอนแทนก็คงไม่ไหว เพราะทุกคนก็มีจำนวนคาบสอนมากแล้ว ที่จริงเพื่อนเค้าก็จะช่วยแบ่งกันไปคนละสี่ห้าคาบ แต่พี่ก็เกรงใจเพราะรู้อยู่แล้วว่างานที่โรงเรียนเรานั้นมันมากมายแค่ไหน ก็ตัดสินใจคุยกับผู้อำนวยการว่าจะหักเงินเดือนตนเองจ้างครูมาสอนแทนในช่วงนี้ ท่านก็ตกลง ก็เลยได้น้องที่เพิ่งเรียนจบมาช่วย ค่าจ้างก็ไม่ได้มากมายอะไรแต่เค้าก็ยินดี...”

(ครูน้อยคนที่ 6, 29 พฤศจิกายน 2551)

ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนนั้นมีบุคลากรที่พร้อมจะช่วยเหลือและเสียสละแก่โรงเรียนอยู่เสมอ ด้วยความที่ว่าบุคลากรเกือบทุกคนเคยเป็นลูกศิษย์ของโรงเรียนมาก่อนและมีภูมิปัญญาอยู่ในชุมชนนี้ ทำให้เกิดสำนึกความเป็นเจ้าของและรู้สึกเต็มใจที่จะช่วยเหลือโรงเรียนในชุมชนของตน ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวทำให้ง่ายต่อการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียน เอื้อต่อการพัฒนาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้อย่างมาก และที่สำคัญเอื้อต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นที่ไปในทิศทางที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เบื้องต้น เป็นการดูแลเบื้องต้น ซึ่งก็ทำให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานแบบที่แบบนี้อยู่แบบครอบครัว ให้ความช่วยเหลือ

ให้คำปรึกษาแก่กันและถ้าปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขได้ก็จะเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไปเพื่อช่วยกันดูแลแก้ไขปัญหาร่วมกัน โรงเรียนความกตัญญูระเบียบและความเข้มงวดในการดูแลควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของครู โดยเฉพาะหน้าที่ในการสอน ซึ่งครูต้องเข้าสอนและเลิกสอนตรงตามเวลา ห้ามขาดสอน ยกเว้น ลาราชการ หรือมีกิจธุระเร่งด่วน ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบครอบครัวที่เน้นระเบียบวินัยเป็นอย่างมาก

2.5 การประกันคุณภาพการศึกษา

โดยที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาไปยังระดับท้องถิ่นและโรงเรียน จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า นักเรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตาม จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน เพื่อให้เป็นคนดี มีความสุข และมีความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน โดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน และมีการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกระยะเวลา 5 ปี และให้มีการออกไปรับรองมาตรฐานการศึกษา โดยองค์กรอิสระที่เรียกว่า สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นองค์กรมหาชน เรียกย่อๆ ว่า สมศ. ผลการประเมินอย่างเป็นระบบนี้จะเป็นข้อมูลสาธารณะที่ทำให้โรงเรียนต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

โรงเรียนได้แต่งตั้งทีมประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน ดำเนินงาน โครงการส่งเสริมการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก เรียกว่าคณะกรรมการประเมินผลภายในโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร 5 คน คณะครู 17 คน กรรมการโรงเรียน 3 คน ตัวแทนนักเรียน 3 คน มีครูหัวหน้างานวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่กำหนดแผนงานการพัฒนาโรงเรียน ติดตามการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและประเมินผลภายใน หลังจากนั้นโรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จากคณะผู้ประเมินของ สมศ. โดยประเมินรอบแรก เมื่อวันที่ 21-23 มิถุนายน 2545 และประเมินรอบสอง เมื่อวันที่ 14 – 16 ธันวาคม 2549 ตามมาตรฐานการศึกษา 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านนักเรียน มี 7 มาตรฐาน 22 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน 5 ตัวบ่งชี้ และมาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน 26 ตัวบ่งชี้

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนซึ่งพิจารณาตามมาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร รวม 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสรุปเปรียบเทียบผลการประเมินภายนอกทั้งสองรอบดังนี้

1) ผลการประเมินด้านนักเรียน รอบแรก อยู่ในระดับดี 4 มาตรฐาน และพอใช้ 3 มาตรฐาน ส่วนการประเมินรอบสอง อยู่ในระดับดีมาก 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 3 นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา มาตรฐานที่ 6 นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมาตรฐานที่ 7 นักเรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต และระดับดี 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4 นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ และมาตรฐานที่ 5 นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

2) ผลการประเมินด้านครู ในการประเมินรอบแรก อยู่ในระดับ ดี 1 มาตรฐาน และพอใช้ 1 มาตรฐาน และในการประเมินรอบสอง อยู่ในระดับดีมาก 1 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ และอยู่ในระดับดี 1 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

3) ผลการประเมินด้านผู้บริหาร ในการประเมินรอบแรกอยู่ในระดับดี 3 มาตรฐาน และพอใช้ 2 มาตรฐาน ส่วนการประเมินรอบสอง อยู่ในระดับดีมากทั้ง 5 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 11 โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ใ้ับบรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 12 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 13 โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมาตรฐานที่ 14 โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (งานประกันคุณภาพการศึกษา, 2549)

นอกจากนี้ ในผลการประเมินด้านนักเรียนนั้น ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักเรียนว่า นักเรียนโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีความกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และมีมารยาท รู้จักเคารพ นอบน้อม และมีความเป็นธรรมชาติ ร่าเริงแจ่มใส และที่สำคัญมีความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถแสดงออกถึงวัฒนธรรมของท้องถิ่นได้อย่างเป็นธรรมชาติ ส่วนในด้านครูผู้สอนนั้นก็ได้รับคำชมเชยว่าครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถเก็บ

ผลงาน รายงานผลงานที่ได้ปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบระเบียบ และครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และครูเป็นแบบอย่างที่ดีมากในด้านระเบียบวินัยซึ่งก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียน ส่วนผู้บริหารนั้นก็มีความรู้ที่ สามารถบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วม จากทุกคนที่เกี่ยวข้อง สามารถวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ บุคลากรส่วนใหญ่ดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนงาน/โครงการ สามารถจัดกิจกรรมเพื่อ ประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ได้รับการ ขอมรับจากชุมชนทั้งในเขตบริการและนอกเขตบริการ กำหนดนโยบายและสนับสนุนให้บุคลากร ทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ มี วิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีความเป็นประชาธิปไตย โดยการกระจายงานและอำนาจหน้าที่ให้ บุคลากรได้ทำงานตามความถนัด จัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น มีสื่อการ เรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเฉพาะห้องปฏิบัติการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย สังคม ศึกษา การงานอาชีพและเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่าง เต็มที่ตามศักยภาพและเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขจากการปฏิบัติจริงในห้องปฏิบัติการต่างๆ

ทีมประเมินคุณภาพภายในก็เป็นอีกทีมหนึ่งที่เกิดจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยมี ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน และรองผู้อำนวยการ หัวหน้าทีม และคณะกรรมการอีก 20 คน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และหัวหน้างานทั้ง 4 กลุ่มงาน นอกจากนี้ก็มีครูที่เป็น ผู้ที่ทุกคนในโรงเรียนให้การยอมรับในด้านคุณวุฒิมาร่วมเป็นทีมในการประเมินคุณภาพภายใน สมาชิกของทีมทุกคนมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ของไทย ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันคิดและร่วมกันทำ โดยความร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่าย โรงเรียนจึงประสบความสำเร็จได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก 11 มาตรฐาน และระดับดี 3 มาตรฐาน จากทั้งหมด 14 มาตรฐาน

2.6 ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2516 โดยเปิดเป็นสาขาของโรงเรียนบัวขาว อำเภอภูผินารายณ์ รับสมัครนักเรียนแบบสหศึกษา จำนวน 1 ห้องเรียน มีนักเรียน 50 คน โดยอาศัยอาคารของโรงเรียนประถมศึกษาประจำอำเภอเป็นสถานที่ ทำการเรียนการสอน

ปีการศึกษา 2517 กระทรวงศึกษาธิการประกาศตั้งเป็นโรงเรียนเอกเทศ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2517 รับนักเรียนชั้น ม.ศ. 1 ได้ 2 ห้องเรียน นักเรียน 100 คน อาศัยอาคารของโรงเรียนประถมศึกษาประจำอำเภอเป็นสถานที่ทำการเรียนการสอน

ปีการศึกษา 2518 โรงเรียนได้เงินงบประมาณจากกรมสามัญศึกษา ได้ปลูกสร้างอาคารเรียนชั่วคราว 2 หลัง และได้ย้ายมาอยู่บริเวณอันเป็นที่ตั้งของโรงเรียนในปัจจุบัน โรงเรียนได้เจริญก้าวหน้าและพัฒนาเป็นลำดับจนถึงปัจจุบัน

ปรัชญา : นตฺถิ ปญฺญาสมา อาภา : แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี

คำขวัญ : ประพฤติดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้

ตราโรงเรียน ประกอบด้วย พระสมเด็จ หมายถึง สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (อ้วน ต.ส.โศ) ซึ่งนำเอานามท่านมาตั้งชื่ออำเภอ และ แฉก 7 แฉกบนพระ คือ สัมปติธรรม 7 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักผล ความเป็นผู้รู้จักตน ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชน ความเป็นผู้รู้จักบุคคล

สีประจำโรงเรียน : ฟ้าย – แดง

ฟ้า หมายถึง ความก้าวไกลแห่งวิชาการ

แดง หมายถึง ความเข้มแข็ง อดทน มั่นคงในความรักและยึดมั่นแห่งสถาบัน

ต้นไม้ประจำโรงเรียน : ต้นสนปฏิพัทธ์

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ ก้าวมันทันโลก อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จุดมุ่งหมาย : นักเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

พันธกิจ :

1. พัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน
2. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของนักเรียน
3. พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น
4. ปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายให้เกิดความเข้มแข็ง มีความชัดเจน โปร่งใส

โรงเรียนมีผู้อำนวยการ โรงเรียนตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนในปี พ.ศ.2516 ถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ.2551 รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน มีข้าราชการครูทั้งหมด 96 คน พนักงานของรัฐ 2 คน

ลูกจ้างประจำ 7 คน ครูอัตราจ้าง 7 คน รวมจำนวนครูและบุคลากรประจำโรงเรียนทั้งหมด 112 คน และปัจจุบัน ปีการศึกษา 2551 มีนักเรียนทั้งหมดจำนวน 2,243 คน

2.7 ผลงานดีเด่นของโรงเรียน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ได้ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน โดยการนำของผู้บริหารมาหลายคน จากโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่มากนัก จนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ดังนั้นโรงเรียนจึงได้มีการพัฒนานักเรียนและพัฒนาโรงเรียนเพื่อแข่งขันในโครงการต่างๆ ทั้งระดับเขตพื้นที่จนถึง ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ผลงานของโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัลประเภทต่างๆ และได้รับการคัดเลือกให้ดำเนินการต่างๆ ซึ่งโรงเรียนถือเป็นความสำเร็จและความภาคภูมิใจมีหลายรายการ ที่สำคัญ เช่น โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนในโครงการเงินกู้ธนาคารโลก ได้รับคัดเลือกให้เป็นศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (ERIC) จังหวัดร่มเย็น โรงเรียนสิ่งแวดล้อมดีเด่นระดับมาตรฐานเหรียญทอง กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2538 โรงเรียนจริยศึกษาดีเด่น กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2538, 2542 โครงการสานสายใยครูและศิษย์ดีเด่น ระดับเขตตรวจราชการที่ 7 พ.ศ.2546 โครงการ To Be Number One ชนะเลิศระดับเขตพื้นที่การศึกษา ร่มเย็น เขต 3 รางวัลชนะเลิศการรณรงค์ประชาสัมพันธ์การเลือกตั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดรูปแบบใหม่ พ.ศ.2547 รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในงานสัปดาห์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.2547 รางวัลชนะเลิศการแข่งขันทักษะคอมพิวเตอร์ช่วงชั้นที่ 4 เขตพื้นที่การศึกษาร่มเย็น เขต 3 ประเภทการพัฒนาเว็บไซต์ด้วยโปรแกรม Namo Web – Editor การใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint พ.ศ.2547 รางวัลชนะเลิศการประกวดนิทรรศการบูรณาการแก้ไขปัญหาเสพติดและเอดส์ ภายใต้โครงการโรงเรียนในฝัน พ.ศ.2548 ชนะเลิศประกวดนิทรรศการผลการดำเนินงานการแก้ไขปัญหาเสพติด จากศูนย์ป้องกันแก้ไขปัญหาเสพติดในโรงเรียน พ.ศ.2548 ชนะเลิศการประกวดผลการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนรู้ทันป้องกันความเสี่ยง (ด้านบุหรี และอุบัติเหตุที่เกิดจากการจราจร) จาก สคร. 6 จังหวัดขอนแก่น พ.ศ.2548 ชนะเลิศฟุตบอล รุ่นอายุไม่เกิน 16 ปี กีฬานักเรียน นักศึกษา รางวัลชนะเลิศฟุตบอล รุ่นอายุไม่เกิน 18 ปี เทเบิลเทนนิสชาย – หญิง มวยไทยสากล กีฬานักเรียน นักศึกษา พ.ศ.2549 รางวัลดีเด่น ในโครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน ประเภทกิจกรรมรักการอ่าน (โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ของเขตพื้นที่การศึกษาร่มเย็น เขต 3 ชนะเลิศสุดยอดตลกส่งเสริมสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ปี 2549 ในงาน “ที่สุดของภูมิปัญญา 2549” โรงเรียนยอดนิมอันดับสองของจังหวัดร่มเย็น โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน โรงเรียนหมอภาษาดีเด่นระดับประเทศ และเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น

พื้นฐาน พุทธศักราช 2550 เป็นต้น ซึ่งนอกจากรางวัลต่างๆ นี้แล้ว โรงเรียนยังได้รับรางวัลในมหกรรมการแข่งขันทักษะทางวิชาการในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับจังหวัดในทุกปีการศึกษา (คู่มือโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม, 2550)

ด้วยรางวัลและเกียรติยศต่างๆ ที่โรงเรียนได้รับในแต่ละปี มีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ และนักเรียนที่จบในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามารถสอบเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ดี และสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ปกครองในอำเภอเป็นสุขและอำเภอใกล้เคียงนิยมส่งลูกหลานมาเรียนในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมากขึ้นในแต่ละปี จนเป็นโรงเรียนยอดนิยมของจังหวัด โดยรางวัลที่ทางโรงเรียนมีความภาคภูมิใจมากที่สุดคือ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน เนื่องจากบุคลากรทั้งโรงเรียนได้ร่วมกันพัฒนางานเพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งมีความครอบคลุมในทุกด้าน และโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนอย่างมากที่ทำให้สภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ของโรงเรียนมีความสวยงามมากขึ้น อาคารสถานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น สื่อเทคโนโลยีมีความพร้อมและทันสมัย และทำให้โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาจากครูและนักเรียนจากโรงเรียนต่างๆ นอกจากนี้โรงเรียนมีการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอยู่เสมอ โดยการนำนักเรียนเข้าร่วมโครงการต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสและเปิดหูเปิดตา ให้นักเรียนได้ฝึกประสบการณ์มากขึ้น และสิ่งที่สำคัญคือครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จะเห็นได้จากการเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น จากระดับชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และมีครูที่ได้วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษจำนวน 2 คน ที่เป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ครูทุกคนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้ครูทุกคนก็พยายามเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเข้ารับการอบรมให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น และที่สำคัญที่นำมาสู่ชื่อเสียงและรางวัลต่างๆ ของโรงเรียนคือ ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกัน เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนมาก และมีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ อย่างหลากหลาย และเมื่อทุกคนร่วมมือกันในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน ทำให้โรงเรียนสามารถชนะการแข่งขันในระดับต่างๆ และนำรางวัล ความภาคภูมิใจมาสู่โรงเรียน นักเรียน และชุมชนได้อย่างมากมาย

2.8 บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เป็นโรงเรียนยอดนิยม อันดับ 2 ของจังหวัดร้อยเอ็ด และเป็น 1 ใน 50 โรงเรียนทั่วประเทศ เป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550 เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจทั้งบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อน

กระบวนการดำเนินงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้ โดยแบ่งกลุ่มงานการบริหารออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ กลุ่ม บริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป โรงเรียนได้รับงบประมาณจัดสรรเป็นรายหัวนักเรียน แยกตามระดับการศึกษาและเงินนอกงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนตามระบบ ราชการ การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประเมินภายในโดยกลุ่มผู้ประเมิน จากในโรงเรียนและการประเมินภายนอกจาก สมศ. ซึ่งเมื่อโรงเรียนผ่านการประเมินภายนอก รอบ 2 แล้ว ก็รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้สม่ำเสมอและพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น ผลงานดีเด่น ที่โรงเรียนมีความภาคภูมิใจมากที่สุดคือ การได้รับโรงเรียนรางวัลพระราชทาน และการเป็น โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน และล่าสุดคือการเป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550

วัฒนธรรมการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ของสมาชิกทุกคน บุคลากรมีความผูกพันกันเสมือนเป็นครอบครัวหรือเครือญาติกัน โดยผู้บริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าครอบครัวที่ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมความเป็นไปของสมาชิกให้อยู่ใน กฎระเบียบและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนเป็นสำคัญ และ เนื่องจากจำนวนครูและบุคลากรในโรงเรียนค่อนข้างมากดังนั้นจึงมีการยี่กระเปียบ ซึ่งเกิดจาก ข้อตกลงร่วมกันควบคู่กับการดูแลแบบพี่น้องและครอบครัว เพื่อให้ทุกคนสามารถดำเนินชีวิตและ ปฏิบัติหน้าที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การปฐมนิเทศบุคลากรเมื่อแรกเข้ามาในโรงเรียนจึงถือเป็น ภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารและหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกคนต้องเข้ามามีบทบาท เพื่อชี้แจง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติ รวมทั้งวัฒนธรรมต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรที่ เข้ามาใหม่สามารถเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับบุคลากรเดิม ไม่เกิดความแปลกแยกและง่ายในการ ดูแลควบคุม ซึ่งบุคลากรทุกคนยึดมั่นในเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักในการทำงาน ให้บรรลุ ตามเป้าที่วางไว้ นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาครู และนักเรียน รวมทั้งชุมชน ซึ่งมีหลายโครงการที่มุ่งเน้นทางด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาของท้องถิ่น ซึ่ง ทั้งครูและนักเรียนต่างมีความภาคภูมิใจในสถาบันและชุมชนของตนเองเป็นอย่างมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ได้ก่อตั้งมายาวนาน โดยในช่วงแรกนั้นเปิดเป็นสาขาของ โรงเรียนประจำอำเภอใกล้เคียง อยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และดำรงอยู่ด้วยเงินภาษี และเงินศึกษาพลี เป็นโรงเรียนแบบสหศึกษา ในระยะแรกอาศัยอาคารเรียนของโรงเรียน

ประถมศึกษาประจำอำเภอเป็นสุข ซึ่งมีพื้นที่บริเวณโรงเรียนติดกันกับโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม และต่อมาจึงได้มีการจัดสร้างอาคารเรียนขึ้น ณ พื้นที่ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมปัจจุบัน โดยใช้งบประมาณจากทางราชการ แต่เนื่องจากงบประมาณไม่มากเท่าไรนัก ในช่วงแรกๆ ชาวบ้าน พ่อค้า ประชาชน ในเขตอำเภอเป็นสุข จึงมาร่วมกันสร้างและพัฒนาบริเวณโรงเรียน ทั้งการถางหญ้า การตัดแต่งต้นไม้ ซึ่งบริเวณที่โรงเรียนตั้งอยู่มีสระน้ำประจำหมู่บ้านที่ชาวบ้านใช้ในการอุปโภค บริโภคอยู่ ชื่ออ่างวาริ ดังนั้นทั้งโรงเรียนและชุมชนจึงใช้น้ำจากสระน้ำนี้ร่วมกัน ถือเป็นสระน้ำ สาธารณะของอำเภอ ซึ่งตามปกติชาวบ้านก็จะใช้น้ำเพื่อการเกษตร และโรงเรียนเองก็ใช้เพื่อการเกษตรเช่นกัน

เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชน ดังนั้นทั้งโรงเรียนและชุมชนจึงมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆ ต่อกันเป็นอย่างดี เช่น งานบุญประเพณีต่างๆ ของชุมชน ทางโรงเรียนก็ให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอและชุมชนเองก็คอยเป็นหูเป็นตา สอดส่องดูแลพฤติกรรมของนักเรียน และเมื่อทางโรงเรียนขอความร่วมมืออะไรมาก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โรงเรียนก็มีการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครอง ซึ่งปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 2,000 คน ถือเป็นสมาคมที่มีความเข้มแข็ง เนื่องจากมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการประชุม ปรึกษาหารือกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง มีการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาศักยภาพของ นักเรียนและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ก็มีผู้ที่อุปถัมภ์โรงเรียน โดยคอยให้การ สนับสนุนงบประมาณ กิจกรรม โครงการต่างๆ ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนสามารถดำเนิน โครงการต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากชุมชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนเป็นอย่างดี อาจด้วย กำลังทรัพย์ หรือฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนค่อนข้างดี และผู้ปกครองเองก็มีความตั้งใจ มีความ คาดหวังให้ลูกหลานได้ทำกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้มากที่สุด นอกจากนี้ครูและบุคลากร ประมาณร้อยละ 99 เป็นคนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอเป็นสุข ดังนั้นทำให้เกิดความผูกพันและ ความภูมิใจในสถาบัน และครูเหล่านี้ถือเป็นครูชุมชนด้วย ซึ่งเมื่อครูอยู่ในหมู่บ้านอะไรก็จะเป็น ตัวกลางประสานงานระหว่างโรงเรียนและชุมชน คอยสอดส่องดูแลนักเรียนที่อยู่ในหมู่บ้าน เดียวกัน พบปะพูดคุยกับผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลของนักเรียน นอกจากนี้ทางโรงเรียนก็มี โครงการออกเยี่ยมบ้านนักเรียนในทุกปีการศึกษา เพื่อให้ทราบข้อมูล พื้นฐานความเป็นอยู่ของ นักเรียน และพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปกครองและชุมชน และเรียนรู้วัฒนธรรมของ ชุมชนเพื่อให้เข้าใจความเป็นไปทางวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักเรียนด้วย นอกจากนี้เมื่อมีงานพิธี ต่างๆ ของชุมชน เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานบุญ งานศพ เป็นต้น ทางโรงเรียนก็จะให้ความ ร่วมมือตามความเหมาะสมของแต่ละงาน ให้วงศ์ญาติ ช่วยในกิจกรรม ประเพณีต่างๆ เช่น กีฬา หมู่บ้าน กีฬาอำเภอ บุญบั้งไฟ เป็นต้น

เนื่องจากความเป็นมาของโรงเรียนมาจากชุมชน ดังนั้นวัฒนธรรมต่างๆ ก็ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ของคนในชุมชน ความเรียบง่ายของชุมชนและความเป็นกันเองส่งผลให้โรงเรียนมีการปกครองกันแบบครอบครัว เครือญาติ พี่น้อง ควบคู่กับการยึดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น นอกจากนี้ชุมชนและโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์ในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และกันแล้ว ชุมชนยังทำหน้าที่ตรวจสอบ สอดส่อง ดูแล ให้คำปรึกษา การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ซึ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่าง โปร่งใส และเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ เป็นที่พึงพอใจของชุมชน และส่งผลให้ชุมชนมีความ เต็มใจในการให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี

บทที่ 5

วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจในการกำหนดความหมาย กระบวนการ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากครู บุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบริบทของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) และเพื่อให้สามารถเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ผู้วิจัยจึงศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในประเด็นต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะของบุคลากร บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง บุคคลที่เป็นข่าวยุทธธรรม สัญลักษณ์ ความเชื่อ ปทัสถาน ธรรมเนียมประเพณี ระเบียบปฏิบัติ พิธีกรรมหรืองานพิธี หลักสูตรของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่พบเจอในการลงฝังตัวในพื้นที่วิจัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อนำไปสู่การเสนอข้อสรุปในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่วิจัยด้วยตนเอง ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในเชิงลึกมากที่สุด ผู้วิจัยจึงฝังตัวในโรงเรียนที่วิจัย โดยเสมือนเป็นบุคลากรคนหนึ่งโรงเรียน ซึ่งก่อนที่จะลงพื้นที่วิจัยนั้น ผู้วิจัยพยายามศึกษาบริบทของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย จากเอกสาร วารสาร เว็บไซต์ของโรงเรียน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้วิจัยไม่เคยรู้จักหรือสนิทสนมกับบุคลากรในโรงเรียนมาก่อน ทำให้ต้องมีการปรับตัวในการเตรียมพร้อมสู่พื้นที่วิจัยมากพอสมควร ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้เข้าสู่โรงเรียนที่จะเก็บข้อมูล โดยเข้าพบผู้อำนวยการโรงเรียน มอบหนังสือส่งตัวและชี้แจงรายละเอียดการเข้ามาเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ก็ได้รับความร่วมมือจากผู้อำนวยการ และมีความยินดีที่จะให้ผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวเป็นสุขพิทยาคม และให้โอกาสในการแนะนำตัวแก่ครู บุคลากรและ

นักเรียนในโรงเรียน รวมทั้งจัดหาโต๊ะทำงานและห้องพักสำหรับผู้วิจัย ซึ่งให้ผู้วิจัยพักกับเพื่อนๆ ในห้องพักรูของกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เนื่องจากผู้อำนวยการได้มอบหมายงานให้ผู้วิจัยทำหน้าที่สอนวิชาคณิตศาสตร์ แก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ด้วย เพื่อให้ผู้วิจัยได้คุ้นเคยกับนักเรียนในโรงเรียนมากขึ้น ถึงแม้ว่าทางโรงเรียนจะมีความยินดีและให้การต้อนรับแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี แต่ในระยะแรกเจ้าของพื้นที่วิจัยก็ยังไม่ค่อยให้ความไว้วางใจผู้วิจัยมากนัก เนื่องจากอาจเกรงว่าผู้วิจัยจะมาจับผิดการทำงานของตน ซึ่งแนวความคิดของเจ้าของพื้นที่วิจัยนี้ก็คือว่าเป็นหน้าที่ที่ผู้วิจัยจะต้องสร้างความไว้วางใจจากผู้ให้ข้อมูลทั้งหลาย ดังนั้นในช่วงแรกของการวิจัย จึงเป็นช่วงปรับตัว และสร้างความคุ้นเคย ซึ่งใช้เวลาเกือบ 1 เดือน ผู้วิจัยพยายามจำชื่อ กลุ่มสาระการเรียนรู้ และบทบาทของบุคลากรแต่ละคนให้ได้ เพื่อที่จะเข้าไปทำความรู้จักและสามารถเชื่อมโยงถึงการขอความร่วมมือ ในการให้ข้อมูลต่อไป ซึ่งในเดือนแรกทางโรงเรียนได้ขอความร่วมมือให้ผู้วิจัยช่วยสอนเสริมนักเรียนชั้น ม.6 เพื่อเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยก็ไม่ปฏิเสธโอกาสที่จะสร้างความคุ้นเคยกับนักเรียนและทำให้ครูคนอื่นๆ ในโรงเรียนเกิดความไว้วางใจ ซึ่งก็ทำให้ทุกคนยอมรับในตัวผู้วิจัยมากขึ้นและแสดงความเป็นมิตรกับผู้วิจัย อาจด้วยเหตุผลที่ว่านักเรียนที่ผู้วิจัยสอนเสริมเตรียมสอบให้ในส่วนมากเป็นลูกของครูและบุคลากรในโรงเรียนนี้เอง ซึ่งผู้วิจัยก็สอนเสริมให้โดยไม่คิดค่าสอน ดังนั้นอาจทำให้ผู้ปกครองเกิดความพอใจและไว้วางใจผู้วิจัยมากขึ้นด้วย และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงในโรงเรียน ครูและบุคลากรไม่เสแสร้งเพราะกลัวความผิด ผู้วิจัยจึงอธิบายว่าโรงเรียนนี้ประสบผลสำเร็จดังนั้นจึงจะมาศึกษาข้อมูลที่ดี กิจกรรมดีๆ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนช่วยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นขอให้ทุกคนไม่ต้องกังวลเพราะผู้วิจัยไม่ได้มาจับผิดอะไร และผลจากการวิจัยนี้ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนเลย ขอให้ทำตามปกติที่เป็นอยู่ทุกวัน ซึ่งครูในโรงเรียนก็เข้าใจผู้วิจัยมากขึ้นและปฏิบัติตามปกติ โดยในช่วงแรกที่เข้าไปฝังตัวนั้น ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม ในการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะในเรื่องของบริบทต่างๆ จากนั้นก็สามารถพูดคุย สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งขอเอกสารเพื่อทำการศึกษา และวิเคราะห์ได้ และขอความร่วมมือในการจัดกลุ่มสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ที่สนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการเก็บข้อมูลนั้นการสร้างความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (rapport) มีความสำคัญอย่างมากที่จะได้รับความไว้วางใจและการให้ข้อมูลอย่างไม่ปิดบัง ซึ่งผู้วิจัยก็ทำตัวเป็นผู้รับฟังที่ดีในการพูดคุย ไม่ขยายความต่อในสิ่งที่รับฟังมาอันอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และให้ความร่วมมือในการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่

สำหรับการปฏิบัติตัวของผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยจะมาโรงเรียนแต่เช้า ก่อนครูทุกคนเพื่อพบปะพูดคุยกับแม่ค้ำหน้าโรงเรียน และสังเกตพฤติกรรมมาโรงเรียนของนักเรียนและครู โดยผู้วิจัย

จะปฏิบัติให้เป็นปกติทุกวันเพื่อไม่ให้เกิดการสร้างภาพและได้ข้อมูลตามความเป็นจริง และที่สำคัญคือ ในวันแรกที่เข้ามาโรงเรียนนั้นผู้วิจัยได้รับการปฐมนิเทศจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการทั้ง 4 กลุ่มงาน และครูที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้วิจัย คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ซึ่งในวันที่ปฐมนิเทศนั้นมีครูย้ายมาใหม่ด้วย ซึ่งก็ได้รับการปฐมนิเทศพร้อมกันกับผู้วิจัยด้วย ซึ่งการปฐมนิเทศนี้ทำให้ทราบว่าจะวางตัวยังไงเมื่อเข้ามาในโรงเรียน โดยเฉพาะการแต่งกาย ซึ่งแต่ละวันนั้นจะมีรูปแบบการแต่งกายที่โรงเรียนกำหนดไว้ แตกต่างกันตามวัน ซึ่งผู้วิจัยเองก็พยายามแต่งกายให้เหมือนครูคนอื่นๆ เพื่อให้ดูเป็นหน่วยงานเดียวกัน เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน สำหรับการเก็บข้อมูลในแต่ละวันนั้นบางครั้งผู้วิจัยจะทำการบันทึกเหตุการณ์ทั้งต่อหน้าบุคลากร และในบางกรณีก็ต้องแอบบันทึกข้อมูลจากการสังเกต เพื่อไม่ให้ครูและบุคลากรสงสัย เกิดความไม่ไว้วางใจและวางตัวไม่ปกติ โดยทุกวันผู้วิจัยจะเขียนบันทึกประจำวัน เหตุการณ์ต่างๆ ที่พบเจอในโรงเรียนและชุมชน เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้รวบรวมมาขึ้นร่วมสรุปเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนต่อไป

ตลอดระยะเวลาที่เก็บข้อมูลในโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ที่จะนำสู่การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนได้พอสมควร ดังนั้นเพื่อให้ทราบว่าทำไมโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จึงถือว่าเป็นโรงเรียนแนวหน้าที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษารอบคลุมคุณภาพมาตรฐานทั้ง ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และด้านความดีเด่นของโรงเรียนโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม สามารถสร้างชื่อเสียง และพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและครูจนได้รับรางวัลอื่นๆ อีกมากมาย และยังเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ในเขตพื้นที่และในจังหวัดด้วย ซึ่งผู้วิจัยพยายามศึกษาและค้นหาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนรางวัลพระราชทานนี้ ซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ แต่ที่สำคัญอาจเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอื่นๆ ที่จะนำแนวคิด และวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาโรงเรียนของตนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งตอบคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานว่า มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร มีการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลที่ได้จากการลงพื้นที่วิจัย มาตอบคำถามในประเด็นดังกล่าว เพื่อให้สามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นรางวัลอันทรงคุณค่าและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของคนในโรงเรียนและชุมชน

และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกพื้นที่วิจัยแบบเจาะจง (purposive) เป็นการศึกษากรณีศึกษา (case study) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่พบจากการวิจัยในครั้งนี้อาจมีความเหมือนหรือ

แตกต่างจากโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนอื่นๆ แต่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนที่กำลังพัฒนาที่จะนำวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ผู้วิจัยศึกษาไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ สร้างและเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับโรงเรียนต่อไปได้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอข้อมูลในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้น อาจมีบางวัฒนธรรมที่มีลักษณะคล้ายกับวัฒนธรรมของโรงเรียนทั่วไป แต่เนื่องจากการที่โรงเรียนนั้นเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จึงต้องมีมาตรฐานด้านคุณภาพหลักๆ คือ คุณภาพนักเรียน การบริหารหลักสูตรงานวิชาการ การบริหารการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน บุคลากร และการบริหารงานบุคลากร และความดีเด่นของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเป็นสุโขทัยาคมนี้ ก็ได้รับรางวัลมากมาย และรางวัลพระราชทานนี้ก็เป็นรางวัลที่ทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง และถึงแม้ว่าโรงเรียนจะได้รับรางวัลนี้มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว แต่มาตรฐานการปฏิบัติงานก็ไม่เคยลดน้อยลง หลังจากได้รับรางวัลพระราชทานแล้วก็ได้รับรางวัลอื่นๆ อีก ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นทำให้ทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยได้ศึกษาตัวแปรหลักที่จะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน คือ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะของบุคลากร บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง บุคคลที่เป็นขायวัฒนธรรม สัญลักษณ์ ความเชื่อ ปทัสถาน ธรรมเนียมประเพณี ระเบียบปฏิบัติ พิธีกรรมหรืองานพิธี หลักสูตรของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี และนอกจากนี้ผู้วิจัยอาศัยความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถนำมาสรุปรูปเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ปรัชญา

โรงเรียนเป็นสุโขทัยาคม มีปรัชญาของโรงเรียนว่า “นตฺถิ ปญญาสมา อาภา” หมายถึง แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี (คู่มือนักเรียน, 2551) ซึ่งจากปรัชญาของโรงเรียนจะเห็นได้ว่าโรงเรียนมีความมุ่งเน้นทางด้านความรู้ของนักเรียน โดยจัดกระบวนการเรียนการสอนและ

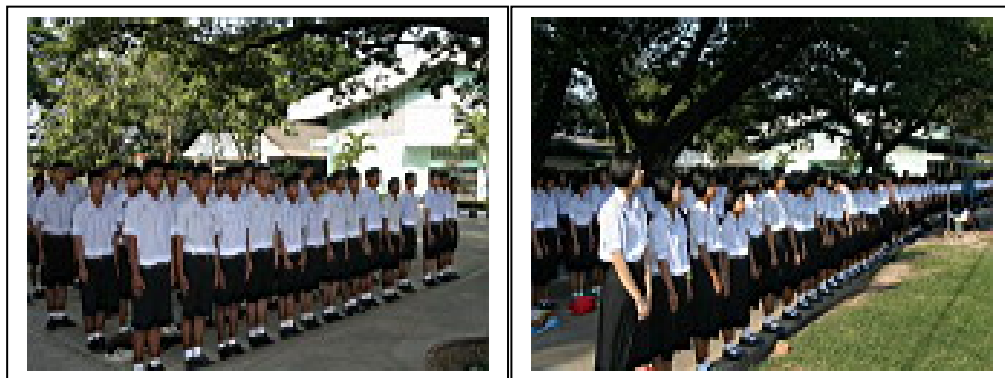
กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อตอบสนองให้นักเรียนเกิดแสงสว่างทางปัญญา คือเกิดความรู้ แต่ความรู้ของนักเรียนอาจไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ในชั้นเรียน หรือในรายวิชาที่เรียนเสมอไป ความรู้และปัญญาในที่นี้อาจหมายถึงการมีสติปัญญา และสามารถนำสติปัญญานั้นในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน รวมทั้งในการดำรงอยู่ในสังคม ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียนว่า

“...คำว่าปัญญาในที่นี้คือความรู้ความสามารถที่นักเรียนทุกคนต้องได้รับจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และจากการจัดประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งทางโรงเรียนก็มีกิจกรรมที่จะพัฒนาปัญญาของนักเรียนค่อนข้างหลากหลาย และตอบสนองความแตกต่างและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน ซึ่งผลสะท้อนความมีปัญญาด้านความรู้ ความสามารถของนักเรียนที่นี้ก็คือ รางวัลต่างๆ ที่เราไปแข่งขันและได้รับชัยชนะหรือประสบผลสำเร็จอย่างมากมาย นอกจากนี้ยังมีปัญญาในการดำเนินชีวิต เรามุ่งหวังให้นักเรียนของเรานอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้ว ก็ต้องให้เค้าสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันของเค้า เค้าต้องมีสติปัญญาและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดที่เราจะพัฒนานักเรียนและส่งเค้าออกไปสู่สังคมกว้าง เราต้องทำให้เค้ามีปัญญาที่จะอยู่ในสังคมได้ ทำมาหากินได้ และท้ายสุดคือการใช้ความสุขกับชีวิตที่เค้าเป็นอยู่ ซึ่งก็สำคัญ เพราะคนเราคงไม่ต้องการอะไรมากไปกว่า...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 10 พฤศจิกายน 2551)

นอกจากปรัชญาแล้วโรงเรียนก็มีคำขวัญประจำโรงเรียน คือ “ประพฤติดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้” ซึ่งจะเห็นได้ว่า คำขวัญของโรงเรียนก็สอดคล้องกับปรัชญาของโรงเรียน ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ การเป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ในสังคมได้ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อโรงเรียนมุ่งมั่นปลูกฝังให้นักเรียนเป็นคนดี ทางโรงเรียนก็จะมีกิจกรรมมากมายที่จะปลูกฝังให้นักเรียนเป็นคนดี ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเริ่มตั้งแต่ก้าวแรกที่นักเรียนก้าวเข้ามาในโรงเรียน ซึ่งบริเวณหน้าประตูโรงเรียนจะมีการสลักคำขวัญ และปรัชญาโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนเห็นเด่นชัด การปลูกฝังนักเรียนตามปรัชญาของโรงเรียนนั้น เริ่มตั้งแต่การเข้าสู่ประตูโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีประตูทางเข้า-ออก ได้ 1 ทาง เท่านั้น โดยมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอยู่บริเวณป้อมยามหน้าประตูตลอดเวลา และในทุกเช้าจะมีครูเวรคอยทำหน้าที่ดูแลนักเรียนอยู่หน้าประตูโรงเรียนทุกวันๆ ละ 3-4 คน นักเรียนทุกคนต้องทำความเคารพครู ทำความเคารพพระพุทธรูปประจำโรงเรียน เพื่อเป็นการเริ่มต้นสู่การเรียนรู้และฝึกความอ่อนน้อมของนักเรียน นอกจากนี้การร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง ก็เป็นอีกกิจกรรมในช่วงเช้าที่จะร่วมปลูกฝังนักเรียนตามปรัชญาของโรงเรียน ซึ่งมีรูปแบบกิจกรรมตามวันที่แตกต่างกัน โดยในแต่ละวันนั้นก็จะมีกิจกรรม คำกล่าวต่างๆ ที่จะปลูกฝังนักเรียนให้เป็นคนดี และมีครูเวรคอยอบรม กำชับ และดูแลนักเรียนให้เป็นคนดี มีระเบียบวินัยอยู่เสมอ นอกจากนี้นักเรียนทุกระดับชั้นต้องได้เข้าร่วมกิจกรรม

การอบรมจริยธรรม เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ ฟังธรรมะ และนำมาคิด มาใช้ โดยจะมีพระนักเทศน์ มาคอยให้ความรู้และอบรมนักเรียนในทุกสัปดาห์ ซึ่งนักเรียนสามารถเรียนรู้ธรรมะได้อย่างมีความสุข และนำมาซึ่งความประพฤติของนักเรียน ที่มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป และเมื่อนักเรียนมีความประพฤติที่ดีก็ทำให้โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้ อย่างเต็มที่มากขึ้น ซึ่งในเรื่องความประพฤติของนักเรียนนั้น นักเรียน โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ค่อนข้างเป็นคนมีระเบียบวินัย เคารพเชื่อฟังครูอาจารย์และไม่ค่อยมีปัญหาทางพฤติกรรมที่รุนแรง



ภาพที่ 31 ระเบียบวินัยในการเข้าแถวร่วมกิจกรรมเคารพธงชาติของนักเรียน

โรงเรียนมุ่งเป้าหมายการพัฒนาให้นักเรียน โดยยึดมั่นตามแนวทางปรัชญาของโรงเรียน บุคลากรทุกคนร่วมปลูกฝังและหลอมละลายพฤติกรรมของนักเรียน ให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ตั้งแต่ก้าวแรกที่นักเรียนได้ย่างเข้าสู่ประตูโรงเรียน นักเรียนทำความเคารพครูเวรและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของโรงเรียน นักเรียนที่ขับรถจักรยานยนต์มาโรงเรียนจะต้องจอดรถ ดับเครื่องยนต์ และทำความเคารพครูเวร แล้วจึงจักรยานยนต์เข้าไปเก็บที่โรงจอดรถของนักเรียน แม้ว่าระยะทางจากประตูโรงเรียน ไปยังโรงจอดรถนั้น ประมาณ 150 เมตร แต่นักเรียนทุกคนก็ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ดังคำสัมภาษณ์ของนักเรียนว่า

“เมื่อปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนแล้วรู้สึกสบายใจ เพราะจะได้ไม่ต้องถูกทำโทษ หรือเป็นตัวตกของเพื่อนๆ ดังนั้นทำตัวให้เหมือนคนอื่นๆ ไม่นอกกลุ่มนอกทางจะปลอดภัยที่สุด และทำให้เราสามารถอยู่ในกลุ่มเพื่อน ได้อย่างสง่าผ่าเผย เพราะเราทำทุกอย่างให้ถูกต้อง จริงๆ โรงเรียนก็ไม่ได้เข้มงวดจนน่ากลัวอะไร แต่ส่วนใหญ่แล้วพวกผมจะคิดเองด้วยว่าหน้าที่ของเราคืออะไร ในเมื่อเป็นนักเรียนก็ต้องเป็นนักเรียนที่ตามคำสอนของครูอาจารย์”

(นักเรียนคนที่ 3, 10 พฤศจิกายน 2551)

โรงเรียนมีกิจกรรมต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนที่มีสติปัญญา และมีความรู้ความสามารถคิดตัวเพื่อเป็นทุนในการดำเนินชีวิต ผู้บริหาร ครู และบุคลากรจึงมีรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่ค่อนข้างสร้างสรรค์อยู่เสมอ ทุกคนพยายามพัฒนาตนเองทั้งการอบรม การศึกษาต่อ หรือแม้แต่การทำวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาถ่ายทอด และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ถึงแม้ว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม จะมีจำนวนมาก แต่ก็สามารถร่วมงานและต่างคนต่างมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อส่วนรวม ทุกคนมุ่งมั่นในการทำงานและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพครู ซึ่งทั้งหมดนั้นเป็นผลสะท้อนจากการดำเนินงานตามปรัชญาของโรงเรียน ที่มุ่งเน้นด้านปัญญาและการดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งความสำเร็จของโรงเรียนนั้นสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามปรัชญาโรงเรียนได้อย่างดีที่สุด

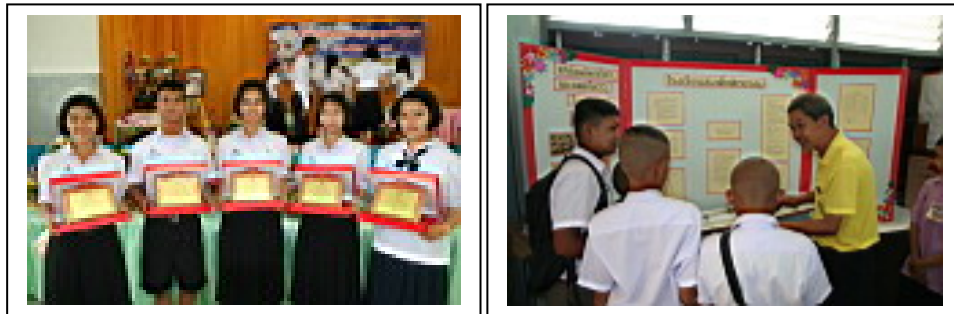
1.2 วิสัยทัศน์

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลต่างๆ จำนวนมากและเป็นศูนย์รวมเครือข่ายการเรียนรู้ของหลายโรงเรียนในพื้นที่ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ คือ *โรงเรียนจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ ก้าวมันทัน โลก อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข* (คู่มือ นักเรียน, 2551) จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้นมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี ซึ่งการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีนั้นต้องใช้เวลาและอาศัยการฝึก อบรม บ่มเพาะ โดยเฉพาะนักเรียนที่มีที่มาแตกต่างกัน มีภูมิหลังที่หลากหลาย แต่เมื่อมาอยู่รวมกันที่โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ ก็ต้องเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน โดยการเป็นนักเรียนที่ดี และหน้าที่ที่สำคัญของการเป็นนักเรียนคือ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และจะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นมุ่งเน้นทางการพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้ที่ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ ทันเทคโนโลยี ซึ่งจากวิสัยนี้ทำให้ทางโรงเรียนมีการจัดหาคอมพิวเตอร์ และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ มาให้บริการแก่นักเรียนอย่างเพียงพอกับความ ต้องการของนักเรียน และเป้าหมายสูงสุดของวิสัยทัศน์คือ การให้นักเรียนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาทัศนคติในการอยู่ร่วมกันในสังคมให้นักเรียน ซึ่งวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้นได้เคยมีการปรับเปลี่ยนมาแล้วในยุคผู้บริหารคนก่อน และวิสัยทัศน์ใหม่นี้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการว่า

“...วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เรามุ่งเน้นการพัฒนานักเรียน ให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งในสมัยผู้อำนวยการคนก่อนนี้ได้ปรับเปลี่ยนมาจากวิสัยทัศน์เดิม ซึ่งเมื่อก่อนนั้นเราจะมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คือเรียนเก่ง เราจัดสอนพิเศษ และให้ครู

ทุกคนให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างเต็มที่ ครูคนไหนที่นำนักเรียนไปสอบแข่งขันทางวิชาการแล้วได้รางวัล จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ ดังนั้นเมื่อก่อนนี้โรงเรียนเราก่อนข้างเน้นการเรียน และเรียนแบบแข่งขันกัน ซึ่งก็ดีนะ เพราะนักเรียนของเราที่สามารถสอบแข่งขันได้ในระดับที่น่าพอใจ และสอบเรียนต่อมหาวิทยาลัยที่ดีได้จำนวนมาก แต่พอเราหันมามองที่พฤติกรรม จริยธรรม คุณธรรมของนักเรียน กลับพบว่านักเรียนขาดคุณธรรมมากขึ้น มีความเห็นแก่ตัวมากขึ้น เราจึงประชุมพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่เราเผชิญ และก็คิดว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการพัฒนานักเรียน จากการแข่งขันให้แค่เป็นคนเก่งอย่างเดียว ก็หันมามุ่งเน้นการเป็นคนดี สอนองตามพระราชบัญญัติการศึกษา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเราบรรจุคำว่าให้นักเรียนเป็นคนดี เป็นประเด็นแรกในวิสัยทัศน์ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเราจะไม่มุ่งเน้นด้านความรู้ แต่เราก็ยังส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มที่เช่นเดิม เพียงแต่เราพยายามจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมให้แก่เด็กด้วย และเราก็จัดโครงการพัฒนาจริยธรรมของนักเรียนในทุกปี นอกจากนี้ก็ให้นักเรียนได้ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม เพื่อปลูกฝังให้เค้าเกิดสำนึกที่ดีต่อชุมชน และสังคมหรือแม้กระทั่งจัดทำป้ายความดีต่างๆ ติดตามร่มไม้ อาคารสถานที่เพื่อปลูกฝังนักเรียนในทุกทาง นอกจากนี้โรงเรียนของเรายังเป็นศูนย์รวมของเทคโนโลยีและเครือข่ายการเรียนรู้ เพราะเราคิดว่านักเรียนของเราต้องเป็นคนที่มีความรู้ที่ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง ทันต่อโลกที่มีความก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง ตอนนี้เรามีศูนย์วิทยบริการที่มีความพร้อมของอุปกรณ์ และบุคลากร จำนวน 2 ห้อง และนอกจากนั้นก็ยังมีศูนย์วิทยบริการของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ อีกในทุกกลุ่มสาระ และเรามีบริการเครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตแบบไร้สายให้นักเรียนและครูสามารถใช้โน้ตบุ๊กส่วนตัวในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ได้ในทุกบริเวณของโรงเรียน และเรามุ่งเน้นให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อที่ทันสมัยและสนองกับความเปลี่ยนแปลงของโลก นอกจากนี้สิ่งที่เราพยายามทำทุกอย่างก็เพื่อให้นักเรียนสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นั่นคือเป้าหมายที่เราทุกคนคงต้องการมากที่สุด เพราะต่อให้เราเก่งแค่ไหนแต่ถ้าเราไม่เป็นคนดีและอยู่ในสังคมนี้อย่างไม่มีมีความสุข ก็คงจะเรียกว่าชีวิตที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ ดังนั้นเราพยายามให้นักเรียนและครูมีการร่วมกิจกรรมกัน เพื่อฝึกการเข้าสังคมและการร่วมงานกับคนอื่น แต่นักเรียนของเราค่อนข้างดี คือสามารถเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ได้ง่ายและค่อนข้างเชื่อฟังในสิ่งที่ครูอาจารย์สั่งสอน ทำให้เราสามารถพัฒนานักเรียนได้ง่ายขึ้น และผลลัพธ์ที่ได้ค่อนข้างเป็นที่น่าพอใจของผู้บริหาร ครูและผู้ปกครอง เราถือว่าเราสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเราจัดกิจกรรมทุกอย่างเพื่อสนองตามวิสัยทัศน์ที่เราได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้น ซึ่งในอนาคตก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปตามยุคตามสมัย ซึ่งก็ต้องคอยดูกันต่อไป...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 10 พฤศจิกายน 2551)



ภาพที่ 32 กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมีการจัดการศึกษาตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และผู้บริหารจะให้อำนาจแก่ครูอย่างเต็มที่ในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียน โดยวิสัยทัศน์มีการเปลี่ยนแปลงมาจากในอดีต และมีคณะกรรมการของโรงเรียน ร่วมกับผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันร่างวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากที่สุด และได้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มีความครอบคลุมในทุกด้านของการพัฒนานักเรียนและการจัดการศึกษาซึ่งจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนรวมถึงที่มาของการสร้างวิสัยทัศน์ ก็สามารถบ่งบอกวัฒนธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย และการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน

1.3 พันธกิจ

โรงเรียน มีพันธกิจ คือ พัฒนาคูและบุคลากรของสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียน พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายให้เกิดความเข้มแข็ง มีความชัดเจน โปร่งใส (คู่มือนักเรียน, 2551) ซึ่งโรงเรียนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามพันธกิจของโรงเรียน เช่น การพัฒนาคูและบุคลากรของสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน โดยโรงเรียนให้การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูอยู่เสมอ เนื่องจากโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจึงมีการจัดอบรมครูและบุคลากรเพื่อให้มีการพัฒนาในด้านการจัดการเรียนการสอน และบ่อยครั้งที่ทางโรงเรียนได้ส่งบุคลากรไปอบรมยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มากขึ้น อย่างเช่นกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ก็จะมีการส่งเสริมให้ครู

สามารถใช้โปรแกรม Geometer Sketchpad Program (GSP) ซึ่งเป็นโปรแกรมทางคณิตศาสตร์ ที่ช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่เด็กเรียนได้มากขึ้น ทำให้นักเรียนสามารถเข้าใจองค์ความรู้ และโจทย์ปัญหาทางคณิตศาสตร์ มากขึ้น ซึ่งครูคนหนึ่งในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ของ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้เป็นบุคคลที่ได้รับการอบรมจาก สสวท. ในการใช้ โปรแกรม GSP ดังนั้นจึงมีความเชี่ยวชาญในการใช้โปรแกรมเป็นอย่างมากและสามารถเป็นวิทยากรให้กับครูใน โรงเรียน ครูในเขตพื้นที่ และต่างจังหวัดด้วย ซึ่งสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน และเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งทางโรงเรียนจะให้การสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของครู อย่างเต็มที่ รวมทั้งในด้านการศึกษาเรียนรู้ การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ยิ่งขึ้น ทางโรงเรียนก็จะให้การสนับสนุนบุคลากรที่เรียนต่อโดยเปิดโอกาสในการทำกิจกรรมการ เรียนรู้อย่างเต็มที่ ถ้ามีการกิจในช่วงเสาร์ – อาทิตย์ ก็จะเป็นที่ทราบกันว่าครูคนที่ไม่ไปเรียนต่อ นั้นไม่ต้องมาปฏิบัติราชการในวันหยุดดังกล่าว ผู้บริหารให้โอกาสครูทุกคนในการพัฒนาตนเองอย่าง เต็มที่ แต่ต้องรับผิดชอบในภารกิจหลักคือการสอน ซึ่งทุกคนในโรงเรียนก็มีความรับผิดชอบ ในหน้าที่ค่อนข้างสูง นอกจากการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ การอบรมแล้ว ครูทุกคนพยายาม พัฒนาตนเองโดยการเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น จากครู เป็นครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ และ ครูเชี่ยวชาญ เป็นต้น ซึ่งครูในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีวิทยฐานะส่วนมากอยู่ในระดับชำนาญ การและชำนาญการพิเศษ และยังมีครูเชี่ยวชาญอีก 2 ท่าน ในสาขาวิชาฟิสิกส์ และ ภาษาไทย ซึ่ง เมื่อได้รับวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ครู 2 ท่านนี้ก็ได้เป็นผู้ตรวจผลงานทางวิชาการของเขตพื้นที่ด้วย รวมทั้งยังให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิทยากรการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูในจังหวัด ร่วมเย็น

โรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำความรู้ความสามารถต่างๆ มาใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น เมื่อโรงเรียนมีพันธกิจในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ยังมีหน้าที่ หลักที่สำคัญคือการพัฒนาเด็กเรียน ให้เป็นคนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม โดยโรงเรียน พัฒนาการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยทาง โรงเรียนพยายามปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาในโรงเรียนกิจกรรม หน้าเสาธง และในห้องเรียนโดยครูทุกคนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแต่ละรายวิชา นอกจากนี้ทางโรงเรียนก็มีการจัดกิจกรรมอบรมจริยธรรม และการจัดค่ายทางคุณธรรมแก่นักเรียน ในทุกเดือนเพื่อให้นักเรียนเกิดสำนึกที่ดีและมีคุณธรรมอย่างยั่งยืน โดยให้พระสงฆ์ในชุมชนได้เข้า มามีบทบาทร่วมในการอบรม และเนื่องจากโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีแขกมาดูลานค่อนข้างบ่อย ดังนั้นนักเรียนจึงได้รับการฝึกให้เป็นเจ้าภาพที่ดีมีน้ำใจและมีมารยาทที่ดี ซึ่งเมื่อนักเรียนได้ปฏิบัติ บ่อยครั้งก็สามารถเกิดความเคยชินและทำให้ครูอบรมนักเรียนได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ทางโรงเรียน

ยังมีภารกิจหลักที่สำคัญในการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งโรงเรียนจ้างพนักงานหรือที่ทุกคนเรียกว่าคนสวนทำหน้าที่ในการดูแลสวนหย่อม ดูแลภูมิทัศน์ของโรงเรียนให้สวยงามน่าอยู่ น่าเรียนรู้อยู่เสมอ



ภาพที่ 33 กิจกรรมตามพันธกิจของโรงเรียน

1.4 เป้าหมาย

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีเป้าหมายในการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนดีมีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (คู่มือ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม, 2550) จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียน โดยให้นักเรียนทุกคนมีการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก่อนที่จะออกไปศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพเลี้ยงตน เลี้ยงครอบครัว ซึ่งเป้าหมายหลักที่สำคัญคือการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเป็นคนดี และต้องมีความรู้ ซึ่งก็ถือว่าสำคัญมากในการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิต รวมทั้งต้องสามารถที่จะดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการที่ว่า

“แม้ว่าโรงเรียนของเราจะไม่ได้อยู่ในตัวจังหวัด แต่เราเชื่อมั่นว่าศักยภาพนักเรียนของเราไม่แพ้เด็กที่อยู่ในตัวจังหวัดอย่างแน่นอน เพราะครูทุกคนในโรงเรียนของเรามีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ซึ่งสำคัญสุดเราต้องคิดว่าเมื่อนักเรียนย่างก้าวเข้ามาในรั้วโรงเรียนของเรา เรามีหน้าที่ในการขัดเกลาเค้าให้เป็นคนเรียบร้อยมีระเบียบวินัย เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ถึงแม้บางคนจะมีพื้นฐานที่มาเป็นอย่างไรก็ตาม เราต้องตั้งเป้าเอาไว้เลยว่าเมื่อเด็กเหล่านี้มาเป็นนักเรียนของเรา พวกเค้าต้องดีขึ้น คำว่าดีขึ้นอาจจะไม่ได้หมายความว่าเรียนดีขึ้นเท่านั้นนะ แต่เราต้องการให้เค้าเป็นคนดี ทำยังไงหละเค้าถึงจะเป็นคนดี เราก็ต้องคิดหาวิธีการต่างๆ นานา มาอบรม บ่มนิสัย ขัดเกลา กิจกรรม หรือ โครงการต่างๆ ที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นนี่ก็เพื่อให้เค้าเป็นคนเต็มคน

มากขึ้น แม้กระทั่งในห้องเรียนครูทุกคนก็พยายามสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมให้แก่นักเรียน ควบคู่กับการให้ความรู้อยู่เสมอ อันนี้เป็นนโยบายเลยนะทุกคนต้องร่วมกันทำอย่างจริงจัง ไม่งั้นก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ได้ ผมเชื่อว่าเด็กของเราค่อนข้างดี มีความซื่อสัตย์ มีน้ำใจ และรู้จักเสียสละ สังเกตจากเวลาที่มีกิจกรรมต่างๆ ก็เห็นช่วยเหลือกันดี ส่วนมากก็มีแต่เด็กนี้แหละที่ช่วยทำ ครูเค้าก็คอยดูแลให้คำปรึกษามากกว่า ส่วนเป้าหมายที่สองคือการให้เด็กมีความรู้แน่นอนทุกโรงเรียนต้องการให้นักเรียนของตัวเองเก่งรอบด้าน ไปแข่งขันอะไรก็ได้รางวัลกลับมา เรายังเหมือนกัน ทางโรงเรียนพยายามสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่สำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การจัดสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ให้มีความพร้อม ทันสมัย ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ แม้กระทั่งกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนก็มีการนิเทศติดตามเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ครูทุกคนสอนอย่างเต็มที่ และให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างหลากหลาย ซึ่งในด้านความรู้นี้ผมถือว่านักเรียนของเราก็สามารถทำได้บรรลุเป้าหมายในระดับที่น่าพอใจ คือสามารถสอบแข่งขันได้รางวัลกลับมามากมาย ก็สร้างความภาคภูมิใจให้ทางโรงเรียน แต่เราก็ไม่หยุดนิ่งนะ แม้จะถือว่าบรรลุเป้าหมายในระดับหนึ่งแต่ก็ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพราะเป้าหมายของเราอาจจะกว้างขึ้นในแต่ละปี ส่วนเป้าหมายข้อสุดท้ายนี้สำคัญมากเลย คือการที่จะให้นักเรียนของเราสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เพราะเป้าหมายของคนทุกคนคือความสุขในชีวิต ดังนั้นนอกจากจะดี มีความรู้ แล้วต้องอยู่ได้อย่างมีความสุข เราก็จัดกิจกรรมต่างๆ ให้นักเรียนได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งผมว่านักเรียนสามารถทำกิจกรรมช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งเพื่อนนักเรียนและชุมชน และไม่มีเด็กที่มีปัญหาในการเข้าสังคม อันนี้ก็ถือว่าบรรลุตามเป้าหมาย เพราะนักเรียนของเราไปอยู่ที่ไหนใครๆ ก็ให้ความเอ็นดู และสังเกตจากรุ่นพี่ที่จบไปก็สามารถประสบความสำเร็จในการเรียนและการประกอบอาชีพ รวมทั้งการอยู่ในสังคม แต่ก็ยังมีนักเรียนอีกบางส่วนที่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับสังคมมากนัก ซึ่งเราก็ต้องหามาตรการแก้ปัญหาต่อไป โดยใช้กิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนี้แหละเข้ามาช่วย ซึ่งการที่เราจะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้นั้นก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายงานหลายฝ่ายในโรงเรียนรวมทั้งชุมชนด้วย โดยเฉพาะในโรงเรียนนี้สำคัญมาก ครูเราค่อนข้างมีจำนวนมาก ดังนั้นความแตกต่างและแตกแยกทางด้านความคิดต้องมีแน่นอน ซึ่งถ้ามีความแตกแยกทางความคิดนี้ก็คือ ทำให้เราได้เรียนรู้หลากหลายแนวทางมากขึ้น ผู้บริหารก็สำคัญที่จะเป็นตัวกลางหลอมรวมความแตกต่างเหล่านี้ให้เป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน โรงเรียนนี้คืออย่างคือทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่ก็พร้อมที่จะยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นอยู่เสมอ ดังนั้นเราจึงสามารถขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ เพราะเราต่างก็มองไปที่เป้าหมายเดียวกัน...”

(ผู้อำนวยการ โรงเรียน, 25 พฤศจิกายน 2551)

จะเห็นได้ว่าการเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ซึ่งท่านเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนมาก่อนและถือเป็นบุคคลที่เป็นภูมิปัญญาของชุมชน ซึ่งหลังจากที่เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมได้ประมาณ 4 ปี ท่านก็ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัด ก่อนเกษียณอายุราชการ และกลับมาอยู่บ้านที่อำเภอเป็นสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ไปพบและสัมภาษณ์ที่บ้านของท่าน และก็พบว่าท่านทำผลงานให้โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมากมาย ซึ่งในเรื่องของเป้าหมายของโรงเรียนนั้นท่านได้ให้แนวคิดไว้ว่า

“...เป้าหมายของโรงเรียนนี้มีการปรับเปลี่ยนตามยุคตามสมัย ซึ่งส่วนมากแล้วจะปรับเปลี่ยนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และ ส่วนมากจะปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร หรือมีนโยบายเร่งด่วนในแต่ละปี แต่ก็ไม่ได้เปลี่ยนอย่างสิ้นเชิง ยังคงมีเค้าโครงเดิมอยู่ เพราะที่สุดแล้วเป้าหมายการพัฒนา นักเรียนก็ยังไม่พ้น ให้เป็นคนดี มีความรู้ มีความสุข อยู่ที่ว่าในแต่ละยุคสมัยนั้นจะใช้คำพูดแบบใดให้ดูเข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติร่วมกันได้ โดยก่อนจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ในแต่ละครั้งก็จะมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดทิศทางของการพัฒนา นักเรียนร่วมกันโดยระดมความคิดจากคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และ กรรมการนักเรียน เพื่อระดมสมองร่วมกันคิดว่าในแต่ละยุคแต่ละสมัยนั้น โรงเรียนจะมีเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนให้ไปเป็นไปในทิศทางใด ถึงเวลาที่เราจะต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายไปบ้างหรือยัง นักเรียนเรามีปัญหาด้านใดที่จะต้องแก้ไขอย่างจริงจังหรือเป็นจุดอ่อนของเรา แล้วอะไรที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียนเรา ก็ต้องช่วยกันคิด ช่วยกันสร้าง และช่วยกันติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้ ผมว่าตอนนี้ตามเป้าหมายนี้ก็คิดว่าบรรลุเป้าหมายได้ระดับหนึ่งแล้วนะ เพราะนักเรียนของเราที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต และมีความสุขในการอยู่ในสังคม ก็ต้องมาคิดว่าในปีต่อๆ ไปจะมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโรงเรียนไปในทิศทางใด ซึ่งผมว่าไม่ว่าจะเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ตามถ้าครูทุกคน ชาวบ้าน ผู้ปกครองร่วมมือกันอย่างจริงจังก็ยังสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ไม่ยาก ดังนั้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้สำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน...”

(ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2 ธันวาคม 2551)

เป้าหมายของโรงเรียน เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมทางความคิดและแนวปฏิบัติของโรงเรียนได้เป็นส่วนหนึ่ง ทำให้ทราบได้ว่าโรงเรียนขับเคลื่อนการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย แต่เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนมาก และทุกคนค่อนข้างเป็นผู้ที่มีความสามารถและความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูง อาจเนื่องด้วยวิถีสานะ หรือพื้นฐานความรู้เดิม

ที่เป็นคนเรียนเก่งมาก่อน รวมทั้งความเป็นคนที่มีพื้นเพอยู่ในอำเภอเป็นสุขนี้ ทำให้ทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างมั่นใจ โดยเฉพาะเวลาที่มีการประชุมครูและบุคลากรของโรงเรียนบรรยากาศในการประชุมค่อนข้างคุเอือด ทุกคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และขัดแย้งจนบางครั้งที่ผู้วิจัยเข้าร่วมสังเกตการประชุมด้วยก็แอบตกใจเหมือนกัน เช่น การประชุมเรื่องเงินสวัสดิการของโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการมีนโยบายว่าจะนำมาใช้ในการตอบแทนครูทุกคน เหมือนเป็นรางวัลร่วมกันจากการทำงาน แต่ต้องขอความคิดเห็นจากครูทุกคนก่อนว่าจะนำไปทำอะไรดี ครูฝ่ายหนึ่งก็บอกว่าจัดไปทัศนศึกษาหรือดูงานต่างจังหวัด โดยเฉพาะทะเลแถบฝั่งตะวันออก ซึ่งก็เสนอพร้อมเหตุผลมากมายหลายประการ ส่วนอีกฝ่ายซึ่งก็ไม่เห็นด้วยกับการไปดูงานต่างจังหวัด เพราะอ้างเหตุผลว่าทุกคนก็ไปบ่อยแล้ว จึงเสนอให้ตัดชุดชุดของโรงเรียนดีกว่า พร้อมอธิบายเหตุผลและประโยชน์ที่ได้รับ การแสดงความคิดเห็นเป็นไปอย่างคุเอือด มีฝ่ายสนับสนุนให้เหตุผลนานาประการ สุดท้ายผู้อำนวยการจึงต้องใช้ความเด็ดขาดในการสรุปมติที่ประชุม ซึ่งให้ทุกคนไหวดคะแนนเสียง ซึ่งปรากฏว่าฝ่ายที่จะให้ทำสุท โรงเรียนมีเสียงข้างมากเกินกันแค่เสียงเดียว ก็ต้องลงมติว่าตัดชุดโรงเรียนให้ครูทุกคน แต่ต้องให้ทุกคนสมทบคนละ 900 บาท ซึ่งทุกคนก็ยอมรับเงื่อนไขและสามารถยุติการประชุมลงได้ ซึ่งถ้าเป็นบางโรงเรียนอาจจะถือว่าสองฝ่ายนั้นไม่ถูกกันและเป็นศัตรูกันเลยก็ได้ แต่สำหรับโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้เมื่อทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่แล้ว บทสรุปคือประชาธิปไตยทุกคนยอมรับในเหตุผลและเสียงข้างมาก จึงทำให้บรรยากาศสงบลงได้ในตอนท้ายการประชุมทุกครั้ง และทุกคนก็พร้อมที่จะร่วมกันทำงานตามมติของที่ประชุม ทำให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนนโยบายและแนวปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเดียวกัน และเป็นโรงเรียนที่เข้มแข็งและสร้างชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปมาโดยตลอด ซึ่งนั่นก็สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย ในโรงเรียนที่ทุกคนต่างยอมรับและให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.5 ยุทธศาสตร์

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มียุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาโรงเรียน คือ 1) สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ 3) สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) เพิ่ม

สมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 5) ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่าย อุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้ อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (ธรรมนูญโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม, 2550) จะเห็นได้ว่าจาก ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนกำหนดไว้นั้นมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้าน กระบวนการบริหารจัดการ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ศักยภาพบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายในชุมชน ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนศูนย์กลางการเรียนรู้ของอำเภอและ เขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นจากการที่ผู้วิจัยได้พูดคุยกับผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ปัจจุบัน และผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งมาก่อน ซึ่งปัจจุบันนี้ได้เกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่ก็ยังได้เข้า มามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนในตำแหน่งประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น โดยได้พูดคุยกับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ซึ่งอดีตท่านเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มาก่อน โดยพูดคุย เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ซึ่งท่านได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

“...ผมเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้มาก่อน เป็นระยะเวลา 4 ปี จากปี 2543 – 2546 ซึ่งในช่วงนั้นมีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านที่กระทบต่อการบริหารจัดการใน โรงเรียน ทั้งการปรับเปลี่ยนนโยบายจากกระทรวง การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารเป็นเขตพื้นที่ การศึกษา ซึ่งในช่วงแรกที่เข้ามาบริหาร โรงเรียน ก็ได้พูดคุยกับรองผู้อำนวยการทั้ง 4 งาน เกี่ยวกับ ปัญหาที่โรงเรียนพบเจอ และสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งพบว่าหลายอย่างมีปัญหามาจากการ วางแผนยุทธศาสตร์ที่ยังไม่ครอบคลุมและทันสมัยนัก แม้ว่าโรงเรียนของเราจะได้รับคำยกย่อง ชมเชยหลายอย่าง แต่ก็ยังมีอีกหลายอย่างเช่นกันที่เราต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เมื่อผมทราบที่ ไปที่มาและปัญหาอุปสรรคต่างๆ แล้ว ก็ระดมสมองจากทั้งรองผู้อำนวยการ ครูทุกคน รวมทั้ง ชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยพยายามกำหนดแผนระยะ สั้นให้มีความครอบคลุมในทุกด้านทุกประเด็นที่เราต้องการพัฒนา และพวกเราได้กำหนดแผน ยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวขึ้น แต่ให้มีความครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งการบริหาร การพัฒนา ครู เทคโนโลยี หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งเรานำการมีส่วนร่วมของชุมชน อันนี้สำคัญมาก เนื่องจากโรงเรียนของเราถือว่า โชคดีที่เราได้ตั้งอยู่ในตัวอำเภอที่ค่อนข้างมีความ พร้อม มีเศรษฐกิจที่ดีทำให้ชุมชนมีศักยภาพมากพอที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ของเรา ทำให้การดำเนินงานต่างๆ สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งตอนนี้แม้ว่าผมจะ เกษียณอายุราชการแล้วแต่ก็ยังได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในตำแหน่ง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ก็ได้มีบทบาทมากพอสมควรในการร่วมวางแผนยุทธศาสตร์ ทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน และจะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ที่โรงเรียนใช้ในปัจจุบันนี้ก็ยังคง

แนวความคิด หลักการคล้ายเดิม อาจมีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งผมเชื่อว่าทุกอย่างที่พวกเราทุกคนร่วมกันทำนี้ มีเป้าหมายเดียวกันคือ นักเรียน ซึ่งเป็นลูกค้าของเรา เราต้องการให้เค้าเป็นคนที่มีลักษณะอย่างไร เป็นไปในทิศทางใด เราก็จะร่วมกันหล่อหลอมขัดเกลาให้เค้าเป็นไปในแบบที่สังคมต้องการ...”

(ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2 ธันวาคม 2551)

จะเห็นได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนนั้น ไม่ได้มีที่มาจากความคิดของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคน ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นที่น่าประทับใจของผู้วิจัยจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลครั้งนี้มากคือ เวลาที่โรงเรียนมีกิจกรรมอะไรก็ตามจะได้รับความร่วมมือจากประชาชนในชุมชนอย่างเต็มที่ และทุกคนมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ดีชม การดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งทางโรงเรียนก็ให้การรับฟังทุกคำแนะนำและนำมาปรับปรุง ตัวอย่างเช่น มีอยู่ครั้งหนึ่งที่ทางโรงเรียนได้จัดกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ ซึ่งเมื่อจะสิ้นปีการศึกษาทางครูผู้กำกับกิจกรรมเหล่านี้ก็มีการประชุมกันว่าอยากจะนำนักเรียนไปเข้าค่ายนอกสถานที่ รวมทั้งไปทัศนศึกษาด้วย ซึ่งแต่ละกิจกรรมก็เลือกสถานที่ไปแตกต่างกัน และบางกิจกรรมเลือกที่จะนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่ที่ค่อนข้างไกล เช่น ไป ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งเมื่อผู้ปกครองนักเรียนทราบก็รวมกลุ่มกันมาที่โรงเรียนเพื่อเสนอแนวคิดว่าไม่ควรนำนักเรียนไปไกลขนาดนั้นกลัวว่าจะไม่ปลอดภัย ซึ่งก็มีการชี้แจงอธิบายเหตุผลร่วมกันระหว่างครูผู้กำกับกิจกรรมนั้นกับผู้ปกครอง ซึ่งบทสรุปก็คือทางโรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของชุมชน แล้วก็เปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมและสถานที่จัดกิจกรรม ซึ่งนี่ก็เป็นตัวอย่างให้เห็นว่าโรงเรียนกับชุมชนสามารถพูดคุยกันแม้บางเรื่องอาจเกิดความขัดแย้งกันได้ แต่ก็สามารถพูดคุยตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย



ภาพที่ 34 กิจกรรมตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

ทีมผู้บริหาร โรงเรียนมีความเข้มแข็งและทุกคนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมได้รับการยอมรับจากทุกคนในชุมชน เพราะการบริหารงานของโรงเรียนไม่ได้รวมอำนาจที่ผู้อำนวยการแต่เพียงผู้เดียว แต่รองผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นขุนพลหลักในการนำทีมงานในแต่ละงานของตนสู่เป้าหมายของโรงเรียนตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ นอกจากนี้ครูและบุคลากรของโรงเรียนก็ค่อนข้างมีความพร้อม และมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนได้อย่างเต็มที่ โรงเรียนอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนการสอนอย่างดี และชุมชนเองก็มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอทำให้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนนั้นนำไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้ อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งนั่นสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความมุ่งมั่นจริงจัง ทุ่มเท ในการทำงานร่วมกัน ทั้งผู้บริหาร บุคลากร และชุมชน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

1.6 โครงสร้างองค์การ

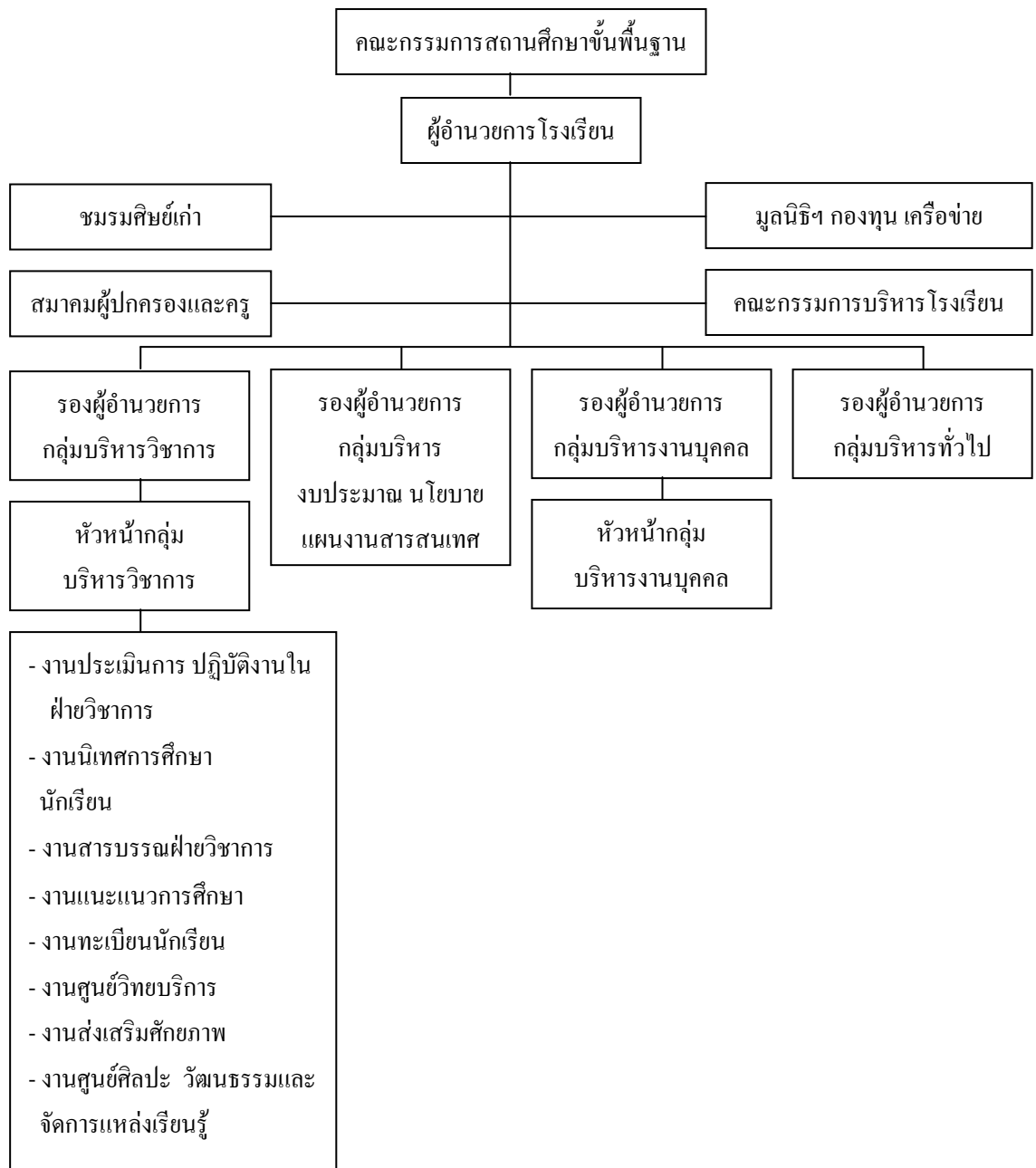
โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม จัดโครงสร้างองค์การ โดยกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษา แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารวิชาการ มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้ชาย ที่ถือว่าเป็นรองผู้อำนวยการที่อายุน้อยที่สุดในบรรดาผู้บริหารของโรงเรียนทั้ง 4 กลุ่มงาน และเป็นคน

ไฟแรง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีประสบการณ์ในการสอนนักเรียนมาก่อน เป็นคนที่มีความเป็นกันเอง และเป็นมิตรกับครูทุกคน ห้องสำนักงานกลุ่มงานบริหารวิชาการอยู่ชั้นสองของอาคาร 2 อยู่ด้านทิศใต้สุดของอาคาร มีทำเลที่เหมาะสมสำหรับให้นักเรียนติดต่อประสานงานทางด้านการวัดผล ประเมินผลต่างๆ กลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ กลุ่มงานนี้มีชื่อเรียกตามแบบเดิมว่างานธุรการของโรงเรียนนั่นเอง อยู่ห้องแรกของอาคาร 2 บริเวณชั้น 2 ติดห้องผู้อำนวยการ ทำเลที่ตั้งสามารถเป็นที่รับรองแขกได้ และเหมาะสมกับการติดต่อประสานงานจากหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกโรงเรียน มีรองผู้อำนวยการผู้ชายซึ่งอายุค่อนข้างมากแล้วจะเกษียณในปี 2552 นี้ ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนข้างยาวนาน ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมานานเกือบสิบปี ถึงแม้จะอายุมากแล้วแต่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นที่เคารพของลูกน้องทุกคน กลุ่มบริหารงานบุคคล มีทำเลที่ตั้งของสำนักงานอยู่ตรงกลางของอาคาร 2 บริเวณชั้น 2 ใกล้กับที่ครูลงเวลาตอนเช้า ภายในห้องแยกเป็น 2 ฝั่งคือ ฝั่งที่ดูแลงานบุคลากรในโรงเรียน และฝั่งที่ดูแลงานกิจการนักเรียน มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้หญิง ถือว่าเป็นรองผู้อำนวยการหญิงคนเดียวในโรงเรียน เป็นคนที่ทุกคนในโรงเรียนให้การยอมรับในความสามารถ การเป็นแบบอย่างในการวางตัวและการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการทำงานมาก และจริงจังกับการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียน จนใครๆ เรียกว่าหญิงแกร่งของโรงเรียน และกลุ่มงานสุดท้ายคือกลุ่มบริหารทั่วไป มีห้องสำนักงานอยู่ชั้น 1 ของอาคาร 2 ทำเลเหมาะสมกับลักษณะงานในกลุ่ม รองผู้อำนวยการผู้ชายที่มีความจริงจังในการทำงานเช่นกัน ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานก็มีงานย่อยๆ ที่จะต้องดำเนินการอีกตามโครงสร้างของแต่ละงาน ซึ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การนั้นสามารถนำเสนอตามภาพที่ 35

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม



ภาพที่ 35 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม



ภาพที่ 35 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม (ต่อ)

จากภาพประกอบ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรที่สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และแต่ละกลุ่มงานก็จะมีหัวหน้าซึ่งเป็นครูในโรงเรียน ที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในด้านต่างๆ ที่ตรงกับงานนั้นเป็นหัวหน้างาน แล้วก็มีสมาชิกผู้ร่วมทำงานหรือทีมงานอีกตามสัดส่วนของงานนั้นๆ ซึ่งลักษณะโครงสร้างองค์กรนี้จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวแทนที่เข้ามาจากชุมชนหรือบุคคลภายนอกโรงเรียน แต่เป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ทางด้านการศึกษา มา ซึ่งได้รับการลงมติคัดเลือกจากครูและประชาชนทั่วไป ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และ ติดตาม รวมทั้งให้คำปรึกษาในการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาก็พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนได้คัดเลือกมานั้น มาจากหลากหลายอาชีพ เช่น เคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน เป็นตำรวจ พระภิกษุ แพทย์ พยาบาล หน่วยงานส่วนท้องถิ่น รวมทั้งแม่ค้าประชาชนที่เป็นผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนชาวบ้านหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถในชุมชน เป็นต้น ทำให้เห็นภาพวัฒนธรรมองค์กร อีกอย่างว่าโรงเรียนให้อำนาจแก่ประชาชนในการร่วมตัดสินใจ และแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มเติมที่ให้ความเคารพในการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนก็เป็นผู้ดูแลความเรียบร้อย ร่วมสร้างและกำหนดนโยบาย และจากโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนจะเห็นได้ว่า มีชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิ กองทุนเครือข่าย และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน และในแต่ละกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มนั้น จะเห็นว่านอกจากจะมีรองผู้อำนวยการประจำกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มแล้ว จะมีหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งสมาชิกในกลุ่มงานได้ร่วมกันลงมติเห็นชอบและคัดเลือกครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่กลุ่มงานนั้นๆ โดยเลือกจากคนที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์และมีความรู้ มีภาวะผู้นำ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ มาดูแลรับผิดชอบเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน และสุดท้ายจากสายงานตามโครงสร้างการบริหารนี่ก็คืองานย่อยของกลุ่มงานทั้ง 4 งาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าแต่ละฝ่ายก็มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบแยกย่อยออกไปแตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์ในการที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนานักเรียน ซึ่งงานย่อยในแต่ละกลุ่มงานนี้จะมีการประชุมปรึกษาหารือกันของสมาชิกในโรงเรียนว่าแต่ละปีควรมีการปรับเปลี่ยน ลด หรือเพิ่มเติมงานย่อยอะไรอีกบ้าง แล้วก็หาครูผู้ที่มีความสามารถในงานนั้นๆ ร่วมดำเนินการ และเกี่ยวกับงานในหน้าที่พิเศษตามโครงสร้างนี้เคยมีกรณีตอนที่ผู้วิจัยไปฝังตัวในโรงเรียน คือ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นผู้หญิงและค่อนข้างเป็นคนที่มีความสามารถในด้านการบริหารวิชาการมาพอสมควร แต่เมื่อถึงเวลาท่านเกิดความคิดว่าน่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าวิชาการบ้าง ท่านจึงขอลาออกจากตำแหน่ง และไปปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ในงานวิชาการ และทางรองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการก็เลยจัดประชุมครูทุกคนในกลุ่มงานก่อน เพื่อหาอาสาสมัครหรือผู้เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งแทน แต่ก็ไม่สามารถลงมติได้เนื่องจากไม่มีผู้อาสาจึงเข้าสู่การประชุมใหญ่ทั้งโรงเรียนและให้ครูร่วมกันเสนอว่าใครจะมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการ ซึ่งก็ปรากฏว่าคนที่ถูกเสนอชื่อเป็นครูที่อยู่กลุ่มบริหารงานบุคคล และครูคนนั้นก็ยอมรับมติในที่ประชุม แล้วก็มาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยก็ได้สังเกตและศึกษาการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ซึ่งถือว่า

เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในโรงเรียนในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนการพัฒนางานวิชาการและการพัฒนาทางด้านการเรียนการสอน รวมทั้งการประสบความสำเร็จในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถือว่าหัวหน้างานนี้เป็นรองแม่ทัพ โดยมีรองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการเป็นแม่ทัพ และก็ปรากฏว่าหัวหน้าวิชาการคนใหม่ซึ่งมีประสบการณ์ในการดูแลงานบริหารบุคคลมาก่อน สามารถบริหารและดูแลการพัฒนางานวิชาการให้เป็นที่ยอมรับแก่ครูและนักเรียน มีกิจกรรมที่จะพัฒนาวิชาการออกมาหลายกิจกรรม และเนื่องจากมีประสบการณ์ในด้านงานบุคคลทำให้สามารถบริหารบุคคลในกลุ่มงานวิชาการได้ดี นี่ก็เป็นปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานซึ่งสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนได้ การปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญขบวนการขัดเกลาทางสังคมก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน โดยผู้ที่เข้ามาสู่องค์กรนั้นมีการปรับและเปลี่ยนลักษณะรูปแบบและวิธีการให้เหมาะสมกับสถานภาพที่ดำรงอยู่ และผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การตามภาพประกอบนี้ ท่านก็ได้อธิบายเป็นภาพรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูทุกคนตามหน้ารับผิดชอบดังนี้

“...เป็นที่ทราบกันดีว่า โรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมากก็มีส่วนทำให้การขับเคลื่อนหรือการพัฒนาโรงเรียนเป็นไปได้อย่างเข้มแข็งและรวดเร็ว ซึ่งผมคิดว่าในทางตรงข้ามการที่มีคนมากก็อาจทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรือเกิดปัญหาได้มากกว่าคนน้อยเสียอีก เหมือนที่เค้าวากันว่า มากคนก็มากความ กว่าจะได้ข้อสรุปอะไรซักเรื่องนั้นต้องใช้เวลาานเพราะความคิดเห็นที่แตกต่างของคนจำนวนมาก ดังนั้นจำนวนคนคงไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญ บางโรงเรียนมีคนแค่ 5 คน เคื่อก็อาจสามารถนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือการจัดวางคนให้เหมาะสมกับงานหรือใช้คนให้ถูกงานนั่นเอง การจัดโครงสร้างองค์การนั้นโรงเรียนเราจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมอาจเปลี่ยนบางคนในทุกปีหรือเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ แต่ที่สำคัญเราจะได้คนที่จะมาดูแลรับผิดชอบงานต่างๆ เราก็ต้องระดมสมองกันพอสมควร ต้องช่วยกันคิด ถามความสมัครใจ ศึกษาภูมิหลังความถนัด ความสามารถ ซึ่งเราก็มีคณะกรรมการที่จะช่วยพิจารณาอยู่แล้ว โดยมีทีมผู้บริหาร หัวหน้างานทั้ง 4 หัวหน้ากลุ่มสาระ และกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วยกันพิจารณาความเหมาะสม แล้วก็ทำการปฐมนิเทศครูที่จะดำรงตำแหน่งในหน้าที่รับผิดชอบตามโครงสร้าง ที่วางไว้ กระบวนการปฐมนิเทศนี้สำคัญมาก ทำให้เราได้เข้าใจความคิด ความรู้สึกครูที่เข้ามาใหม่ได้ดี และเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องในด้านการปฏิบัติให้กับครูที่เข้ามาใหม่ในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งบางครั้งเราก็ให้มีการประชุมกันทั้งงานเลย หรืออาจประชุมเฉพาะงานย่อยของตนเองก็ได้ โรงเรียนเรานี้ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีการประชุมค่อนข้างบ่อย ทั้งกลุ่มใหญ่กลุ่มย่อย ซึ่งกว่าจะได้โครงสร้างการบริหารอย่างที่เห็นก็ต้องพูดคุยกันหลายครั้งพอสมควร โดยเฉพาะในเรื่อง

ตัวบุคคลที่จะมารับผิดชอบในงานตามโครงสร้าง ซึ่งเราก็มีการประเมินในทุกปี เพื่อดูผลงานและนำมาพิจารณาว่าควรจะมีการปรับโครงสร้างองค์การของเราหรือไม่อย่างไร...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 16 ธันวาคม 2551)

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับขบวนการขัดเกลาทางสังคมค่อนข้างมาก ซึ่งขบวนการขัดเกลาทางสังคมนี้เป็นขบวนการที่สำคัญในการเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์การให้กับผู้เข้ามาใหม่ ให้มีรูปแบบที่เหมือนกับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ จนกระทั่งถึงการแต่งกาย เพื่อให้ทุกคนมีการปฏิบัติงาน และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้ง่ายต่อการพัฒนาโรงเรียนตามเป้าหมายที่วางไว้

1.7 รูปแบบการบริหาร

โรงเรียนเป็นสหวิทยาเขต ก่อตั้งมาสามสิบกว่าปีแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสิ้น 9 คน ซึ่งถือว่าแต่ละคนที่มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการนั้นก็ใช้ระยะเวลาในการบริหารโรงเรียนค่อนข้างหลายปี ทำให้โรงเรียนมีพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งแต่ละคนก็มีรูปแบบการบริหารที่คล้ายคลึงกันตามระบบราชการ โดยผู้บริหารทุกคนยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารได้มีการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย โดยหลักการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งทางโรงเรียนได้บูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ แผนงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป มีเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ มุ่งให้นักเรียนเป็นคนดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รูปแบบการบริหารของโรงเรียนไม่มุ่งเน้นแบบสั่งการ แต่จะเป็นรูปแบบการบริหารแบบแนวราบ คือ ทุกคนในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหาร ครู นักการภารโรง ชุมชน และนักเรียน ต้องได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและกำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกัน โดยเฉพาะนักเรียนนั้นจะมีลักษณะการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบสภานักเรียน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะเป็นผู้รับฟังและพิจารณาคือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งในด้านการอนุมัติงานนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่ลักษณะของการวางแผนและการดำเนินงานนั้นจะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมมากกว่า ซึ่งรูปแบบการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละคนอาจแตกต่างกันตามเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละสมัย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานในโรงเรียนก็ได้รับข้อเสนอแนะว่า

“...การเป็นผู้บริหารก็เหมือนกับการเป็นผู้บริการ ถ้าเราเป็นผู้บริการที่ไม่ดีเราก็ไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ผมไม่มุ่งเน้นการบริหารแบบสั่งการ เพราะผมเชื่อว่าครูทุกคนมีความคิดและสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นเราจึงให้อิสระทางความคิดแก่ทุกคน เพียงแต่เราจะเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่งเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นๆ ทั้งๆ ที่บางครั้งผมคิดว่าควรทำแบบนี้ อยากมีโครงการแบบนี้ แต่ก็จะไม่สั่งการลงไป พยายามพูดให้ครูเค้าฟังว่าเรามีปัญหานี้ เราจะแก้ไขยังไง แม้ว่าบางครั้งเราเองก็มีคำตอบอยู่ในใจแล้ว แต่ก็อยากให้ทุกคนได้ร่วมคิดมากกว่า แล้วถ้าอะไรที่ผู้บริหารสามารถร่วมลงมือทำได้ก็จะทำ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการบริหารงานของโรงเรียนก็ยังมีลักษณะของระบบราชการอยู่บ้าง แต่เราก็พยายามใช้การบริหารที่มุ่งเน้นคนและงานเข้ามาเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงานบ้างในบางครั้ง ผมว่าไม่มีใครที่จะยึดรูปแบบการบริหารแบบตายตัวหรอก ทุกคนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และความเหมาะสม เพราะถ้ายึดรูปแบบเดิมตลอดคงไม่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอะไรได้ อีกอย่างในยุคสมัยการบริหารตั้งแต่ผมเข้ามาได้ 3 ปีแล้ว ก็ให้เห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นในโรงเรียน นั่นคือผมพยายามมุ่งเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และผมพยายามใช้ความสามารถและบทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการให้เป็นประโยชน์ ให้เค้าสามารถเป็นแกนหลักที่คอยขับเคลื่อนโรงเรียนไปร่วมกันให้ได้ โรงเรียนเราโชคดีที่มีประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ท่านเคยเป็นผู้อำนวยการที่นี้มาก่อน และท่านได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันนี้ท่านก็เป็นคนที่เข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมปรึกษาหารือกับเราโดยตลอด ทำให้เราสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนการดำเนินงานต่างๆ ได้ อย่างชัดเจน ดังนั้นหลักสำคัญในการบริหารโรงเรียน คือการบริหารคน ผมเรียนจบปริญญาโททางด้านบริหารการศึกษามาแต่ก็ไม่เคยยึดติดกับทฤษฎี แต่ผมพยายามบริหารตามสถานการณ์และตามสภาพของโรงเรียน ซึ่ง ที่สุดของแนวคิดนี้คือ มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากที่สุด ให้ทุกกิจกรรม ทุกโครงการมาจากความคิดความต้องการของครูเค้าและเราคอยให้ความสนับสนุนอยู่ห่างๆ หรือบางครั้งอาจดูแลอย่างใกล้ชิด แล้วครูเค้าจะมีความสุขในการทำงาน ผมเชื่อว่าคนเราถ้ามีความสุข มีความพอใจก็สามารถทำให้งานออกมาดี แต่อย่างที่ทราบว่าเป็นโรงเรียนของเรามีครูและบุคลากรจำนวนมาก แต่พวกเราสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความสำเร็จ ก็เพราะผมใช้ระเบียบเป็นตัวกำหนดแนวทางการปฏิบัติตัวของทุกคน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนของเรามีรูปแบบการปฏิบัติตัวที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แม้กระทั่งการแต่งกาย การร่วมกิจกรรม คือบางทีการที่มีคนเยอะถ้าไม่มีระเบียบที่เข้มงวดควบคุมก็จะทำให้ระบบล้มเหลว ดังนั้นนอกจากมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของครูทุกคนแล้ว ทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามระเบียบ ข้อตกลง หรือธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด ซึ่งนอกจากจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนของเราด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อความมีระเบียบของสังคมต่อไป นอกจากนี้ก็ต้องดูแลให้

บุคลากรของเราอยู่กันแบบครอบครัว พึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน ก็จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วย
ความราบรื่น และผู้บริหารก็ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยเช่นกันจึงจะได้รับการยอมรับจากครู...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 10 พฤศจิกายน 2551)

นอกจากนี้ครูคนหนึ่งกล่าวถึงผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ว่า

“...แม้ว่าการทำงานที่นี้จะหนัก แต่ก็รู้สึกว่ามันเหน็ดเหนื่อยนะ แต่กลับภูมิใจมากกว่าที่เรา
เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานในโรงเรียนสำเร็จลงได้ พูดถึงผู้บริหารของโรงเรียนทุกท่านเป็น
แบบอย่างที่ดีมากเลย บางครั้งก็ไม่ต้องพูดมาก แต่ท่านทำให้ดูเลย หรือบางทีก็ฝึกให้เราได้คิด ได้ทำ
อย่างอิสระ แต่ที่ประทับใจที่สุดคือเมื่อมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นกับครู ผู้บริหารก็ไม่ทอดทิ้งนะ แต่กลับ
อยู่เคียงข้าง ก็ทำให้เรารู้สึกอบอุ่นและสบายใจที่ได้ร่วมงาน บางทีเราก็นับถือท่านแบบพ้อเลย
สามารถพูดคุยปรึกษาได้ทุกเรื่อง...”

(ครูน้อยคนที่ 7, 17 พฤศจิกายน 2551)



ภาพที่ 36 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนากิจกรรมทุกด้านอย่างมีส่วนร่วม

โรงเรียนมีจุดเด่นอย่างมากในด้านการบริหารคือ การยึดระเบียบเป็นแนวปฏิบัติและบริหาร
คนในโรงเรียน ซึ่งในเรื่องของความเข้มงวดในระเบียบวินัยของโรงเรียนนั้น ก็เนื่องจากโรงเรียนมี
ครูและบุคลากรจำนวนมาก และอีกเหตุผลที่ผู้วิจัยเคยสอบถามรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงาน
บุคคล เกี่ยวกับความเข้มงวดในด้านระเบียบของโรงเรียน ซึ่งท่านก็บอกว่าส่วนหนึ่งน่าจะมาจาก
การที่ผู้อำนวยการคนปัจจุบันท่านเป็นประธานคณะกรรมการสอบวินัยครูและผู้บริหารของเขต
พื้นที่ ดังนั้นท่านจึงใช้กฎหมายและวินัยของครูมาถ่ายทอดให้ความรู้และวางแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง
แก่ครู ทุกคน เพื่อไม่ให้นำไปสู่การผิดวินัยของครู ดังนั้นก็สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหาร
ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเน้นตามระเบียบของกลุ่มนั่นเอง

1.8 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นสหวิทยาการประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนงานสารสนเทศ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ร่วมปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกือบปีนั้นทำให้มีโอกาสร่วมงานพบปะ พูดคุยสังเกต จากผู้บริหารและครู นักเรียน รวมทั้งชาวบ้าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงทำให้ทราบลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้าง แต่โดยรวมแล้วคล้ายคลึงกันอยู่ เพราะทุกคนยึดนโยบายและแนวปฏิบัติเดียวกัน แต่อาจต่างกันในเรื่องของบุคลิกส่วนตัวหรือสถานการณ์ที่พบเจอในแต่ละวัน ซึ่งแน่นอนว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งอำนาจนั้นก็อาจจะมาจากอำนาจโดยตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย มีอำนาจในการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาอบรม การยอมรับ การสนับสนุนการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เป็นต้น หรือมีอำนาจในการลงโทษ ผู้บริหารมีอำนาจในการลงโทษเมื่อมีการกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นในโรงเรียน โดยการลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงานในกลุ่มงาน เป็นต้น หรือผู้บริหารมีอำนาจในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากความมีประสบการณ์ของผู้บริหาร มีความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีอำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีอำนาจในเชิงอ้างอิง ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นผลมาจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น ซึ่งผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าครูและบุคลากรกับผู้บริหารนั้นมีปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับสูง ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่ทุกคนเคารพในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นสหวิทยาการทุกคนใช้อำนาจที่มีตามความเหมาะสมและมุ่งเน้นให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงานควบคู่กับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทุกคน ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมกาณ์และการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 คนที่มีความคล้ายคลึงกันและบริหารงานไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากทุกคนเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ คือมุ่งเน้นการนำ ทำให้เห็น และเป็นตัวอย่าง มีแนวความคิดที่เหนือกว่าและจริงจังในการทำงาน มีพลังความตื่นตัวในความมุ่งผลสำเร็จของงานสูง นอกจากนี้ยังมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในความคิด การตัดสินใจ และความสามารภที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากรทุกคน แต่ก็ไม่ได้ทำตัวเป็นผู้รู้ไปทุกเรื่องทุกอย่าง หรือทำถูกต้องเสมอ อาจมีผิดพลาดบ้างแต่ก็จะยอมรับความผิดพลาดนั้น และพยายามให้อำนาจผู้เกี่ยวข้องกับงาน หรือโครงการนั้นมีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจและดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารมีความเชื่อในอำนาจแห่งตน ว่าเป็นคนที่สามารถฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพแห่งตนเอง ซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากการกระทำไม่ใช่โชคชะตา นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีความมั่นคงในอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ และมองโลกในแง่บวก ในทางสร้างสรรค์ เช่นมีสถานการณ์ที่ครูทำงานผิดพลาด เกิดปัญหา ผู้บริหารก็สามารถควบคุมอารมณ์และใช้สติในการร่วมแก้ปัญหาได้ บุคลิกของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 คนมีความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจได้ นอกจากนี้ยังมีสติปัญญาและไหวพริบในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งสามารถยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความไวต่อความรู้สึกของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจครูและบุคลากรเป็นรายบุคคลทั้งด้านสภาพพื้นฐาน การทำงาน และสามารถหาวิธีการมาจูงใจครูที่แตกต่างให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมยังมีลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการบริหารงานแบบเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายในโรงเรียนรวมถึงภายนอกโรงเรียนด้วย การทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมหรือทำงานเป็นทีมโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานต้องมาจากความรู้สึกมีพันธะผูกพันร่วมกันของบุคลากรทุกคน ครูและบุคลากรทุกคนพึงพาอาศัยกัน เพราะแม้ว่าโรงเรียนจะมีการแบ่งงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่ว่าทุกงานนั้นเป็นเครือข่ายกัน การทำงานต้องประสานสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน ทำให้ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพราะได้ร่วมงานกันเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน และได้เรียนรู้กันมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารพยายามยึดทางสายกลางในการบริหาร โดยมุ่งเน้นความพอดี คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรให้ทุกคนพึงพอใจในผลจากการทำงานและรูปแบบการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความสุขในการทำงานและส่งผลให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ในที่สุด นั่นก็หมายความว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมุ่งเน้นทั้งด้านประสิทธิภาพของงานและความสัมพันธ์ของบุคลากร ซึ่งเป็นการเน้นทั้งคนและงานนั่นเอง ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้มีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งแบบเครือญาติ ซึ่งเน้นความร่วมมือ ผูกพัน ช่วยเหลือ พึ่งพา ภักดีต่อโรงเรียนและเพื่อนร่วมงาน และเมื่อผู้บริหารเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานแบบแข่งขันก็ยังเป็นอีกรูปแบบที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน ซึ่งก็แน่นอนว่าโรงเรียนอาจมีรูปแบบวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเด็นการพิจารณา หรือสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งต่างก็เอื้อต่อการทำงานในแต่ละสถานการณ์ที่ต่างกัน

1.9 คุณลักษณะของบุคลากร

บุคลากรโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีจำนวน 112 คน มีความแตกต่างในด้านของวัย วิทยฐานะ ฐานะทางการเงิน แนวความคิด พื้นฐานความรู้ ความสามารถ และรูปแบบการดำเนินชีวิต แต่ละคนมีลักษณะบุคลิกที่แตกต่างกัน และแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะมีจำนวนครูที่ไม่เท่ากัน จำนวนชั่วโมงสอนที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีครูจำนวน 26 คน สอนคนละ 6-10 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีครูจำนวน 9 คน สอนคนละ 18-20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ทะเบียนงานการเรียนการสอน กลุ่มบริหารวิชาการ, 2551) ซึ่งจำนวนชั่วโมงสอนที่ไม่เท่ากันนี้ทำให้มีครูบางคนไม่ค่อยพอใจ แต่ในเมื่อระบบราชการที่กำหนดอัตราตำแหน่งครูโดยเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นด้วยการดำเนินการของเขตพื้นที่ทำให้ไม่ได้ครูตามที่โรงเรียนต้องการ ผลจึงตกอยู่ที่โรงเรียน โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีครูจำนวนน้อยก็ต้องรับภาระงานสอนที่หนักขึ้น ซึ่งเท่าที่ผู้วิจัยทราบมาก็เป็นอย่างนี้มาตั้งแต่มีการแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ครูหลายคนทำใจและก็คิดเพียงแค่ว่าทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดก็พอ ซึ่งทางโรงเรียนต้องการให้ครูได้สอนตรงกับวิชาเอกที่จบมา ดังนั้นจึงไม่มีนโยบายให้กลุ่มสาระการเรียนรู้หนึ่งไปช่วยสอนหรือแบ่งชั่วโมงสอนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้หนึ่งซึ่งมีภาระงานมากกว่า แต่จะแก้ปัญหาโดยการมอบหมายภาระงานในหน้าที่พิเศษให้มากขึ้นและลดภาระงานในหน้าที่พิเศษของครูที่จำนวนชั่วโมงสอนมากลง

คุณลักษณะของครูในโรงเรียนสามารถมองได้ 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะภายนอก ได้แก่ การแต่งกาย การปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง ในเรื่องของการแต่งกายนั้นครูและบุคลากรทุกคนจะต้องแต่งกายตามระเบียบข้อกำหนดของโรงเรียนซึ่งได้มาจากการลงความเห็นของครูทุกคนร่วมกัน อย่างเคร่งครัด ซึ่งผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าครูที่โรงเรียนนี้ให้ความสำคัญกับการแต่งกายมาก ทุกคนต่างแต่งกายภูมิฐาน สมเกียรติความเป็นครู สวมรองเท้าหุ้มส้น และนิยมการสวมชุดที่ทำจากผ้าไทยหรือชุดพื้นเมือง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของอำเภอเป็นสุข ส่วนในด้านการปฏิบัติงานนั้นครูทุกคนทุ่มเทกำลังกาย และกำลังสมองอย่างเต็มที่ในการให้ความรู้และอบรมนักเรียน โดยสังเกตจากการที่ครูมีการเตรียมการสอน จัดทำแผนการสอนที่ดี และมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์หรือสื่อการสอนมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งครูจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือให้นักเรียนคิดค้น วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยการลงมือปฏิบัติและครูคอยให้คำแนะนำเพิ่มเติม ส่วนคุณลักษณะในด้านการพัฒนาตนเองนั้นครูโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างยิ่ง เช่น การเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน หรือการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมถือว่ามีจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนวิทยฐานะสูงที่สุดโรงเรียนหนึ่งในจังหวัด

ร่วมเขียน และครูทุกคนสามารถทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้ โดยทุกคนจะมีผลงานวิจัยในชั้นเรียนอยู่ทุกภาคเรียน ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกันของทุกคนที่จะร่วมกันตั้งปณิธานในการพัฒนานักเรียนให้เทียบเท่าโรงเรียนประจำจังหวัดให้ได้ ดังนั้นครูจึงหยุดนิ่งไม่ได้ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งบางครั้งผู้วิจัยเองก็แอบแปลกใจเหมือนกันเพราะมีครูอาวุโสบางคนที่ไม่ได้จะเกษียณแล้วแต่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่วและพยายามเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็เป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่ผู้วิจัยสามารถสังเกตเห็นได้และจากการสอบถามคนทั่วไป

ส่วนคุณลักษณะภายในที่ยากจะสังเกต ต้องพยายามศึกษาในเชิงลึกโดยการคลุกคลี สนทนาสนทน และสอบถามความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ข้างใน ครูและบุคลากร โรงเรียนเป็นสุขุพิตายกามีค่านิยมในเรื่องการแข่งขันทางด้านวิชาการค่อนข้างสูง การที่คนหนึ่งได้วิทยฐานะที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้คนอื่นมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ที่พบในขณะเก็บข้อมูลคือครูทุกคนมีความรักและหวังดีกับเพื่อนร่วมงานจริง อย่างเช่นมีครั้งหนึ่งที่มีครูกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ซึ่งทั้งผู้บริหาร รองฯ และเพื่อนครู ต่างก็ให้กำลังใจและศึกษาข้อมูลแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ ซึ่งขณะที่เกิดสถานการณ์นี้ผู้วิจัยพักอยู่ห้องพักรูเดียวกับครูที่ไม่ผ่านเชี่ยวชาญทำให้เห็นถึงกำลังใจจากทุกคนที่ต่างเข้ามาพูดคุย ปลอบใจ และให้กำลังใจ รวมทั้งติดต่อประสานทางเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขช่วยกัน ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่าการที่ครูและบุคลากรจำนวนมากอาจยากลำบากในการบริหารจัดการแต่จะง่ายมากถ้าครูและบุคลากรเหล่านั้นมีความหวังดีต่อกัน ไม่แก่งแย่งแข่งขันกันในเชิงชีวิตส่วนตัว แต่แข่งขันในการพัฒนางานวิชาการ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อนักเรียนในที่สุด ค่านิยมที่อยู่ภายในแต่แสดงออกมาทางการกระทำและคำพูดคือ ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน สังเกตจากการเข้าร่วมประชุมประจำเดือนในแต่ละครั้ง แรกๆ ผู้วิจัยเองก็ตกใจเพราะหลายคนมีการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนและเปิดเผย บรรยากาศดูดีแต่อดคิดแต่สุดท้ายทุกคนก็ยอมรับมติของที่ประชุมและก็ได้ใคร่เรื่องกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ตามปกติ ส่วนความเชื่อของครูในโรงเรียนนั้นจะเป็นความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับผลของการกระทำมากกว่า คือทุกคนเชื่อมั่นในการกระทำของตนเองและยึดระเบียบของโรงเรียนเป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน

สำหรับคุณลักษณะอีกอย่างของครูและบุคลากรในโรงเรียนคือความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและความผูกพันต่อโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันที่หลายคนเคยเป็นศิษย์ของโรงเรียนมาก่อน บางคนเป็นเพื่อนกันในสมัยเรียนที่โรงเรียนนี้ บางคนเป็นลูกศิษย์กับครู ซึ่งสัมพันธ์ต่างๆ เหล่านี้ได้มีการแสดงออกให้เห็นในรูปของความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในโรงเรียน ความรวดเร็วในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และความมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียน โดยไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง และบุคลากรนั้นมีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยอันเนื่องมาจากกลุ่มงาน กลุ่ม

สาระฯ หรือแม้แต่กลุ่มเพื่อนวัยเดียวกัน ซึ่งกลุ่มย่อยเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในการทำงานและการร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ต่างๆ อาจมีบางกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันแต่ก็ไม่แสดงออกที่รุนแรงและไม่กระทบกับการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งการที่โรงเรียนมีกลุ่มย่อยของครูก็ทำให้การทำงานต่างๆ ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว



ภาพที่ 37 ความพร้อมเพรียงของบุคลากรในการแต่งกายและการร่วมกิจกรรม

สรุปแล้วครูและบุคลากรของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีจิตวิญญาณความเป็นครูค่อนข้างสูง ทุกคนสามารถเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ และครูมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนได้ ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน มีความศรัทธาในวิชาชีพครู มีความตระหนักว่าการเป็นครูเป็นพ่อพิมพ์แม่พิมพ์และเป็นปูชนียบุคคลของนักเรียน เป็นมโนธรรมของสังคม มีความรักดีต่อองค์กร ครูมีจิตวิญญาณประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างดี ดำรงชีวิตในสังคมได้ ครูมีความสุขในตนเอง รู้จักประมาณตน พอเพียงในตนเอง และมีความรัก ความจริงใจ ดูแลซึ่งกันและกันแบบครอบครัวเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ และผูกพันต่อกันและกัน รวมทั้งผูกพันต่อโรงเรียน และมีกลุ่มย่อยต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคุณลักษณะของบุคลากรครูในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้เอื้อต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมแบบเครือญาติที่ชัดเจนในการร่วมงานกันของครูและบุคลากร รวมทั้งผู้บริหาร ซึ่งก็เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของโรงเรียน

1.10 บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง

บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง เป็นบุคคลที่ทุกคนในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน แม่ค้าและภารโรง และเป็นที่ยอมรับของของคนในชุมชน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้นำองค์กรต่างๆ ในชุมชนเป็นต้น โดยเป็นผู้ที่มีผลงานทั้งทางวิชาการและทางสังคม เป็นที่ประจักษ์ มีความทุ่มเทในการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีประวัติที่ดีในการเป็นข้าราชการ และมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชนซึ่งบุคคลที่เป็นแบบอย่างในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีหลายคน ซึ่งส่วนมากแล้ว จะเป็นบุคคลที่ได้รับวิทยฐานะในระดับเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเป็นบุคคลที่มีความขยัน ตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีความสามารถและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งมีทั้งคนที่เป็ผู้นำอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษา สังเกต สอบถาม พอจะสรุปบุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่างของโรงเรียนดังนี้

คนแรก คือ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งท่านเป็นผู้หญิงที่มีความสามารถในการบริหารงานและมีประสบการณ์ในการทำงานและการพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยค่อนข้างสนิทสนมกับท่านพอสมควร ทำให้ท่านเล่าความเป็นมาในอดีตให้ฟังเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เป็นครูประจำการ จนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมประจำอำเภอใกล้เคียงกับอำเภอเป็นสุข ท่านเป็นคนตรงไปตรงมา กล้าพูด กล้าทำ และมีความจริงจังในการทำงาน และยึดมั่นในระเบียบวินัยเป็นอย่างมาก ซึ่งท่านเล่าว่าสาเหตุที่ท่านได้มาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนแห่งนี้เนื่องจากความตรงไปตรงมาของท่านทำให้ไปขัดผลประโยชน์ของผู้บริหารและครูที่โรงเรียนเดิม ซึ่งตอนนั้นท่านดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และผู้วิจัยก็ได้ตาม ไปสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังการปฏิบัติงานของท่านที่โรงเรียนเดิม ซึ่งทุกคนต่างก็ชื่นชมและยกย่องว่าท่านเป็นต้นแบบของครูและผู้นำอย่างแท้จริง แม้มารับตำแหน่งรองผู้อำนวยการที่โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมได้สลับกว่าปีแล้วท่านก็ยังคงเส้นคงวาในการครองตน ครองคนและครองงาน ท่านเป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องดูแลรับผิดชอบทั้งงานที่เกี่ยวกับครูในโรงเรียน และการดูแลนักเรียน ซึ่งล้วนเป็นสองงานที่หนักและสำคัญยิ่งในโรงเรียน ท่านดูแลครูและบุคลากรในกลุ่มงานจำนวนสี่สิบกว่าคน และดูแลนักเรียนสองพันกว่าคนทั้งโรงเรียน แต่ท่านก็สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่ทุกคนได้ หลายครั้งที่มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ของงานพัฒนานักเรียนท่านก็ให้การดูแลและให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด มีอยู่ครั้งหนึ่งที่มีการอบรมนักเรียนของกรมคุมประพฤติ ซึ่งวิทยากรจากกรมคุมประพฤติก็ให้ความรู้แก่นักเรียน แต่เนื่องจากลักษณะเป็นแบบบรรยาย ดังนั้นนักเรียนเริ่มรู้สึกเบื่อหน่ายและเริ่มพูดคุยกันเสียงดัง ไม่ฟังวิทยากร รองผู้อำนวยการซึ่งท่านนั่งอยู่ในหอประชุมตลอดเวลา เริ่มเห็นสถานการณ์ไม่ค่อยดี ท่านจึงขออนุญาตวิทยากรและแทรกกิจกรรมให้นักเรียนรู้สึกผ่อนคลาย นอกจากนี้ท่านยังทำหน้าที่เป็น

ผู้ดำเนินรายการด้วยตนเอง ซึ่งนักเรียนทั้งโรงเรียนก็ให้ความเคารพและเชื่อฟังท่านมาก นอกจากนี้ท่านยังสามารถครองตนในการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน ทั้งด้านการแต่งกาย ซึ่งท่านแต่งกายถูกต้องตามระเบียบทุกวัน การรับผิดชอบในหน้าที่ และการทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน นอกจากนี้ท่านก็สามารถครองคนในโรงเรียนได้ด้วยศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน ทำให้ลูกน้องทุกคนรักและจริงใจกับท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนดังนี้

“...การดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ถือว่าเป็นภาระงานที่หนัก โดยเฉพาะสำหรับผู้หญิง เพราะค่านิยมเดิมของคนไทยคือไม่ค่อยยอมรับให้ผู้หญิงเป็นผู้นำ ดังนั้นถ้าเราไม่เข้มแข็งและจริงจังในการปฏิบัติงานก็จะไม่ได้รับการยอมรับ พี่ทำงานที่นี่มีความสุขดี เพราะครอบครัวก็อยู่ที่นี้สำหรับพี่แล้วการทำงานที่ไหนไม่สำคัญเท่ากับว่าเราจะทำงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร ในตอนแรกที่มาอยู่ที่นี้ก็กังวลนิดหน่อย เพราะโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากและส่วนมีความสามารถ และมีความอาวุโสกว่าพี่มาก ประกอบกับที่โรงเรียนเดิมพี่เคยบริหารงานวิชาการ ดังนั้นจึงไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล แต่พี่ก็อาศัยประสบการณ์ทางการบริหารและความตั้งใจที่ดี พยายามทำงาน และเรียนรู้กันไปเรื่อยๆ จนสามารถบริหารงานบุคคลซึ่งสำหรับโรงเรียนของเราต้องดูแลทั้งครูและกิจกรรมนักเรียน ซึ่งก็หนักพอสมควร ก็ไม่ทราบนะว่าทุกคนที่นี่เค้าจะยอมรับให้เราเป็นแบบอย่างขนาดนี้ ก็คิดว่าส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการทำงานของเรามากกว่า เพราะพี่เป็นคนทุ่มเทกับการทำงานจริง และค่อนข้างเอาใจจริงเอาใจ และที่สำคัญพี่จะดูแลลูกน้องทุกคน ให้เค้าทำงานอย่างมีความสุข เป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง ให้คำปรึกษาหารือ ซึ่งบางคนที่ไม่สัมผัสกับพี่ก็มักจะคิดว่าพี่เป็นคนดู แต่จริงๆ ก็ใจดีนะ เพียงแค่จริงจังก็เท่านั้นเอง สำหรับบทบาทในการกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียนของเรา พี่คิดว่ากลุ่มงานบุคคลทุกคนมีส่วนร่วมเพราะเราทำงานที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในโรงเรียน ดังนั้นระเบียบหลายอย่างพวกเราก็ร่วมแสดงความคิดเห็นกันและเสนอขึ้นให้ท่านผู้อำนวยการพิจารณาก่อนจะเข้าที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่งถ้าคนไหนฝ่าฝืนระเบียบพี่ก็จะพูดคุยด้วยแบบตรงไปตรงมา อาจตักเตือนบ้างซึ่งก็ไม่ค่อยมีปัญหา เพราะเมื่อทุกคนเข้ามาที่นี่เค้าก็จะมีการปรับตัวเองไปโดยอัตโนมัติ เหมือนกับว่าโรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ดังนั้นคนที่เข้ามาใหม่ก็ต้องขัดเกลาทางวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เราดูแลกันง่ายขึ้น และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะส่งผลดีกับนักเรียนและโรงเรียนของเรา...”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, 22 ธันวาคม 2551)

และมีครูที่ได้พูดถึงรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียนว่า

“...ท่านเป็นผู้หญิงที่ทำงานเก่ง ครูทุกคนเรียกว่า หญิงเก่ง เพราะท่านทำทุกอย่าง หนักก็เอา เบาก็สู้ เรียกว่าทำงานให้เห็นเป็นตัวอย่างจริงๆ มองดูภายนอกเหมือนเป็นคนดู แต่จริงๆ แล้วใจดี มากเลย ท่านเป็นกันเองกับครูทุกคน อย่างเวลาพักกลางวันท่านก็จะชวนพวกเรารับประทานอาหารด้วยกัน บางวันท่านก็ออกไปซื้อมาจากร้านข้างนอกโรงเรียน มีอะไรก็กินด้วยกัน พูดคุยกัน ท่านเป็นแบบอย่างและเป็นทีเคารพของทุกคนไม่เฉพาะใน โรงเรียน ชาวบ้านเองก็ให้ความนับถือ ก็เรียกว่าถ้าทุกโรงเรียนมีผู้บริหารแบบท่านนี้ก็คงจะประสบความสำเร็จไปได้ทุกโรง...”

(ครูน้อยคนที่ 8, 24 ธันวาคม 2551)

นอกจากรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลแล้ว บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่าง ในโรงเรียนก็มีอีก 2 คน ซึ่งส่วนมากแล้วบุคคลเหล่านั้นค่อนข้างมีความอาวุโส หรือไม่ก็มีความสามารถ ครูหลายคนเป็นแบบอย่างในด้านการพัฒนาตนเอง โดยสามารถเลื่อนวิทยฐานะเป็น ครูเชี่ยวชาญ ซึ่งทั้งจังหวัดร่มเย็น มีแค่ 2 คน โดยทั้งสองคนก็อยู่ที่โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ ซึ่งเป็นครูผู้ชาย 1 คน สอนวิชาฟิสิกส์ และครูผู้หญิง 1 คน สอนวิชาภาษาไทย ทำให้ทั้งสองท่านเป็นเหมือนพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำครูในโรงเรียนและครูทั่วไปในการทำวิทยฐานะ และยังได้รับการแต่งตั้งจากเขตพื้นที่ให้เป็นผู้ตรวจผลงานทางวิชาการด้วย ทั้งสองท่านนี้นอกจากจะเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาแล้ว ยังเป็นแบบอย่างในด้านการดำรงตน ในสังคม มีความพอเพียง ไม่ฟุ้งเฟ้อ ถ่อมตนอยู่เสมอและเป็นที่รักของนักเรียน ครู และชาวบ้าน ทำให้ทุกคนในโรงเรียนให้ความเคารพและยึดถือบุคคลสองท่านนี้เป็นต้นแบบในด้านการทำงาน และทั้งสองท่านนี้ก็แสดงให้เห็นว่าแม้จะมีอายุมากแล้วแต่ก็สามารถทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี ถือว่าครูสองท่านนี้ก็เป็นบุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่างให้กับครูและนักเรียนทุกคนในโรงเรียน ซึ่งหลายคนเรียกว่า พ่อครู แม่ครู เพราะสามารถทำตนเป็นแบบอย่างและดูแลน้องๆ รวมทั้งนักเรียนด้วยความจริงใจ



ภาพที่ 38 บุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่างของโรงเรียน

1.11 บุคคลที่เป็นข่ายวัฒนธรรม

บุคคลที่เป็นข่ายวัฒนธรรม คือ บุคคลที่สามารถเข้าได้กับทุกคน มีอิทธิพลในการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ซึ่งในโรงเรียนเป็นสหวิทยาการนี้มีบุคคลที่เป็นข่ายวัฒนธรรมอยู่หลายคน ส่วนมากแล้วจะเป็นบุคคลที่ค่อนข้างมีประสบการณ์ในการทำงานที่โรงเรียนมาเป็นระยะเวลายาวนาน เห็นการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคแต่ละสมัย และมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น และในปัจจุบันนี้ก็มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในรูปแบบของ การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (communication network) เครือข่ายที่ใช้ติดต่อสื่อสารกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนจะเป็นผู้เล่าเรื่องราวต่างๆ (story teller) ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน การเล่าเรื่องนี้มีผลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ และเป็นบุคคลสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ บุคคลเหล่านี้มักที่จะมีเวลาซึ่งอาจเป็นเวลาว่าง หรือเวลาอื่นๆ ตามที่เหมาะสม ซึ่งจะใช้เวลาที่มีในการรับฟัง และเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผู้ที่ชอบซุบซิบหรือกระซิบกระซาบ (whisperers) ก็เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนเช่นเดียวกัน เพราะบางครั้งผู้บริหารก็จะรับฟังข้อมูลเหล่านี้ด้วย คนที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูล บางคนอาจใช้พวกซุบซิบเป็นประโยชน์ สำหรับกลุ่มที่ชอบนิทานเป็นกลุ่มที่นำข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากองค์การไปสู่เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังมีกลุ่มสอดแนม (spies) ซึ่งเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร บุคคลที่เป็นข่ายวัฒนธรรมจะเป็นบุคคลที่มักจะสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ทั้งในโรงเรียนและในชุมชน ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ใกล้ชิด และร่วมงานกับบุคลากรในโรงเรียนก็พอที่จะทำให้ทราบว่าโรงเรียนเป็นสหวิทยาการมีครูที่เป็นข่ายวัฒนธรรมอยู่หลายคน และนอกจากครูแล้วแม่ค้าเองก็มีส่วนสำคัญในการเป็นข่ายการสื่อสารทั้งด้านที่ดีและไม่ดีให้มีการแพร่กระจายออกไป ซึ่งผู้วิจัยเคยได้พูดคุยกับบุคคลที่ทุกคนลงความเห็นว่าเป็นผู้รอบรู้และมีบทบาทสำคัญในการเป็นไปของวัฒนธรรมโรงเรียน โดยดูจากบุคลิกภายนอกจะเป็นคนที่มีความกล้าพูด กล้าทำ และค่อนข้างเปิดเผย เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และชอบทำกิจกรรมร่วมกับคนอื่นอยู่เสมอ คนที่เป็นข่ายวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนนี้จะสามารถเข้าได้กับทุกกลุ่ม ซึ่งจากการสังเกตครูที่เป็นข่ายวัฒนธรรมองค์การส่วนมากแล้วมักจะใช้เวลาในช่วงพักกลางวัน ในการสร้างข่ายการสื่อสารทางวัฒนธรรม โดยการที่เข้าร่วมรับประทานอาหารกับครูในกลุ่มต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและครูทุกคนต่างก็เชื่อว่าถ้าเล่าให้ครูคนนี้ฟังได้ก็เหมือนเล่าให้ผู้อำนวยการฟังนั่นเอง เพราะครูที่เป็นข่ายวัฒนธรรมนี้จะสามารถเข้าได้ดีกับผู้บริหาร เนื่องจากเป็นคนมีความสามารถ เช่น ถ้ามีการอบรมที่เกี่ยวกับงานของโรงเรียน ผู้บริหารก็มักจะให้ครูคนนี้ไปด้วย เพื่อเป็นที่ปรึกษาและนำมาช่วยกันถ่ายทอดแก่ครูในโรงเรียนต่อไป ครูคนที่เป็นข่ายวัฒนธรรมนี้จะเป็นคนที่มีเพื่อนเยอะ และเป็น

ที่รักใคร่ของทุกคน เพราะมีความจริงใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ นอกจากครูคนดังกล่าวแล้วก็มีครูอีกคนหนึ่งที่ตั้งใจว่าเป็นช่วยพัฒนาชมรมองค์การในโรงเรียนได้ด้วย เนื่องจากครูคนนี้นี้มักจะปล่อยเงินกู้ให้กับครูในโรงเรียน และชาวบ้าน รวมทั้งเป็นเจ้าของบ้านและโรงเรียนด้วย ทำให้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับคนจำนวนมากและสามารถถ่ายทอดและเรียนรู้เกี่ยวกับพัฒนาชมรมองค์การให้กระจายวงกว้างออกไปได้ ดังคำสัมภาษณ์ครูคนหนึ่งในโรงเรียนเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อครูที่เป็นช่วยพัฒนาชมรมว่า

“...ครูคนนี้อยู่ที่โรงเรียนเรามาาน แต่ก่อนก็เคยเป็นครูของพี่ เคยสอนพี่ตั้งแต่อยู่ ม.1 จนตอนนี้กลายเป็นเพื่อนร่วมงานกันแล้ว ท่านเป็นคนที่มีความสามารถมาก ทำงานเก่ง และค่อนข้างเสียสละแก่โรงเรียน เป็นคนที่คุยสนุก อย่ายว่าแต่ครูเลยแม้แต่นักเรียนเองก็ชอบเรียนกับท่านเพราะท่านสอนสนุกและสอนเข้าใจดี มีเทคนิคการสอนที่ทำให้เรื่องยากเป็นเรื่องง่าย มีความเป็นกันเองกับนักเรียน ทำให้ทุกคนในโรงเรียนให้ความไว้วางใจและอยากเป็นเพื่อนด้วย และถึงแม้ว่าครูคนนี้จะเข้าได้กับคนทุกกลุ่มแต่ท่านก็ไม่เคยนิทาหลังเพราะส่วนมากท่านจะพูดตามที่ได้ยินเท่านั้น ท่านเป็นคนที่เป็นตัวอย่างได้ในหลายเรื่อง และถือว่าเป็นคนที่ปลูกฝังค่านิยมความเชื่อให้คนในโรงเรียน พี่คิดว่าครูท่านนี้แหละที่เป็นช่วยพัฒนาชมรมและเป็นเครือข่ายการสื่อสารในโรงเรียนของเรา...”

(ครูน้อยคนที่ 9, 24 ธันวาคม 2551)

การเป็นบุคคลที่เป็นช่วยพัฒนาชมรม หรือเครือข่ายการสื่อสารทางชมรมในโรงเรียนนั้น ไม่ได้หมายความว่าคนคนนั้นจะต้องเป็นคนชอบพูดหรือพูดหรือสอดรู้สอดเห็นเท่านั้น แต่จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นว่าคนที่ช่วยพัฒนาชมรมอาจเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นด้วย เพียงแค่ว่าบุคคลคนนั้นสามารถเข้าได้กับทุกคน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งมีความสร้างสรรค์ในการเป็นผู้นำแนวความคิดและการปฏิบัติก็ได้ นอกจากครูคนดังกล่าวแล้วผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่ามีคนบางกลุ่มที่ชอบจับกลุ่มนั่งนิทา หรือสอดแนมความเป็นไปของคนอื่น ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีบทบาทในที่ประชุมค่อนข้างมากและสามารถเป็นช่วยพัฒนาชมรมที่จะมีส่วนในการกำหนดทิศทางค่านิยมของคนในโรงเรียน นอกจากนี้การที่โรงเรียนตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนก็เป็นคนที่มาจากชุมชนนั้นทำให้การเชื่อมโยงชมรมจากชุมชนสู่ภายในโรงเรียนปรากฏให้เห็นในแต่ละวัน ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าร้านส้มตำ ไก่ย่าง หน้าโรงเรียน ซึ่งเป็นร้านที่ครูอาจารย์นิยมออกไปรับประทานอาหารในตอนกลางวัน ก็เป็นแหล่งการสื่อสารทางชมรม และการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ทั้งจากครูสู่ครูและจากครูสู่แม่ค้า ซึ่งแม้ว่าคนนี้เป็นแม่ของครูอัตราจ้างคนหนึ่งในกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ ที่เข้ามาทำงานวันแรกเป็นวันเดียวกับที่ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลวันแรกทำให้ผู้วิจัยค่อนข้างสนิทสนม จึงสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ไม่ยากนัก โดยเวลาหลังเลิก

งาน ผู้วิจัยจะไปกินส้มตำที่ร้านนี้ แล้วแม่ค้าก็จะมาเล่าเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับนักเรียน และ โรงเรียนให้ ฟังทำให้ผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลเพื่อเติมเต็มงานวิจัยได้ตลอดระยะเวลาที่เก็บข้อมูล เพราะแม่ค้าส้มตำ หน้าโรงเรียนคนนี้เป็นคนชอบพูดชอบคุยและรู้เรื่องความเป็นไปเป็นมาของคนในโรงเรียน ก่อนข้างมาก ด้วยความที่อยู่มานาน จึงเห็นความเป็นไปของโรงเรียนก่อนข้างมาก ก็เนื่องจากการที่ มีครูมากินข้าวที่ร้านแล้วก็จะได้ยินได้ฟังไปด้วย ซึ่งส่วนมากแล้วเรื่องที่แม่ค้าเล่าก็มักจะเป็นแง่ดี มีที่ไม่ดีบ้างก็จะเกี่ยวกับนักเรียน หรือความขัดแย้งของครูบางกลุ่มซึ่งก็ถือว่าเป็นปกติธรรมดา ผู้วิจัยจึงคิดว่าแม่ค้าส้มตำหน้าโรงเรียนคนนี้เป็นหนึ่งในบุคคลที่เป็นข่าววัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นสุขพิทยาคม

“...แม่ก็เห็นความเป็นไป และการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมานาน นักเรียนก็ดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะโรงเรียนเข้มงวด แต่พอกนออกโรงเรียนก็อาจคือตามประสาเด็ก...”

(แม่ค้าส้มตำหน้าโรงเรียน, 17 ธันวาคม 2551)

1.12 สัญลักษณ์

สัญลักษณ์ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็น พระสมเด็จ ซึ่งหมายถึง สมเด็จพระมหาวิระวษย์ (อ้วน ต.ส.โต) ซึ่งนำเอานามท่านมาตั้งเป็นชื่อ อำเภอ และส่วนที่สอง คือ แฉก 7 แฉกบนพระ ซึ่งหมายถึง สัปบุริสธรรม 7 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักผล ความเป็นผู้รู้จักตน ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชน และความเป็นผู้รู้จักบุคคล (คู่มือนักเรียน, 2551) ซึ่งจาก สัญลักษณ์ของโรงเรียนผู้วิจัยได้สอบถามผู้รู้และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการก่อตั้งโรงเรียนมา ยาวนาน ซึ่งปัจจุบันนี้ท่านอายุมากแล้ว แต่ก็ยังเป็นบุคคลที่เป็นที่เคารพแก่คนทั่วไป จนกลายเป็น ปรารชญ์ชาวบ้านที่มีความชำนาญด้านธรรมะ หรือที่ชาวบ้านเรียกว่า “หมอธรรม” ท่านบอกว่าการที่ โรงเรียนใช้สัญลักษณ์พระสมเด็จและแฉก 7 แฉกนี้ก็สืบเนื่องมาจากชาวบ้านต้องการให้โรงเรียน มีสิริมงคล ซึ่งก็ต้องใช้นามที่มงคล ประกอบกับประวัติการกำเนิดอำเภอเป็นสุขนี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับ พระสมเด็จ ดังนั้นเมื่อท่านเป็นที่เคารพบูชา เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของคนทั้งอำเภอ และมีส่วนใน การก่อตั้งอำเภอจึงให้รูปของท่านปรากฏในสัญลักษณ์ของโรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่ส่วนบนของอักษรย่อ โรงเรียน นั้นหมายความว่าทุกคนในโรงเรียนให้ความเคารพนับถือและท่านจะคอยปกป้องคุ้มครอง โรงเรียนให้เจริญรุ่งเรืองสืบไป ส่วนแฉกทั้ง 7 ที่แทนสัปบุริสธรรม ซึ่งวางครอบเศียรของพระ สมเด็จอยู่นั้นหมายความว่า พระสมเด็จท่านปลูกฝังสัปบุริสธรรม 7 ประการนี้ให้แก่คนทั้งอำเภอ และท่านเองก็ครองตนให้อยู่ในหลักธรรมดังกล่าว นั้น เช่นเดียวกับนักเรียน โรงเรียนเป็นสุข พิทยาคมนั้นก็ควรมีคุณธรรม 7 ประการนี้เป็นที่ตั้ง ซึ่งสัญลักษณ์นี้ใช้มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนเมื่อ

ปี พ.ศ.2516 ซึ่งทุกยุคทุกสมัยก็ให้ความเคารพและยอมรับในองค์ประกอบของสัญลักษณ์ของโรงเรียนดังกล่าว นอกจากนี้สีประจำโรงเรียนคือ สีฟ้า ซึ่งหมายถึง ความกว้างไกลแห่งวิชาการทั้งปวง และสีแดง หมายถึง ความเข้มแข็ง อดทน มั่นคง และยึดมั่นในสถาบัน ทั้งสัญลักษณ์และสีของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นค่านิยมที่โรงเรียนพยายามปลูกฝังให้ครู บุคลากรและนักเรียนเคารพและเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา และมีหลักธรรมคือนำทางชีวิต ให้เป็นคนที่มีความเข้มแข็ง รักและผูกพันในสถาบัน และมุ่งมั่นทางด้านวิชาการให้เป็นเลิศ สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทางด้านคุณธรรมและความรู้ควบคู่กันไป ซึ่งสัญลักษณ์ของโรงเรียนนี้ทางโรงเรียนจะทำการเป็นเข็มกลัดให้นักเรียนทุกคนกลัดอกเสื้อทางด้านขวา และจะปรากฏในสมุดโรงเรียน กระเป๋าโรงเรียน ซึ่งเมื่อทุกคนที่เคยเรียนที่โรงเรียนแห่งนี้เห็นสัญลักษณ์ของโรงเรียนก็เกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่างหวนนึกถึงช่วงวัยที่เคยเรียนในโรงเรียนอย่างที่ได้พูดคุยกับศิษย์เก่าเกี่ยวกับความรู้สึกเมื่อเห็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน ว่า

“...เมื่อเห็นสัญลักษณ์พระสมเด็จและแลกส์ปรีสรรณทั้ง 7 นี้ ก็รู้สึกว้าวใจดีใจมาก...”

(ศิษย์เก่า, 1 ธันวาคม 2551)

สัญลักษณ์บ่งบอกความเป็นมาและความหมาย สะท้อนค่านิยม ความเชื่อของคนในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญสัญลักษณ์ของโรงเรียนสามารถทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน เกิดความสามัคคีและมีอุดมการณ์ร่วมกัน จะเห็นได้จากการร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน ส่วนมากแล้วงบประมาณส่วนหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียนมาจากความร่วมมือของศิษย์เก่าที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถาบัน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในโรงเรียนและชุมชนเรื่อยมา ซึ่งนั่นก็สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบแบบเครือญาติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และความผูกพันร่วมกันของบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของโรงเรียน ที่แสดงถึงความป็นเอกภาพและสะท้อนเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนได้รับรู้

1.13 ความเชื่อ

โรงเรียนก่อตั้งมาจากความเชื่อทางพุทธศาสนา โดยจะเห็นได้ว่าชื่อของโรงเรียนก็มีความเกี่ยวข้องกับศาสนา ดังนั้นความเชื่อของคนในโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับพุทธศาสนามากที่สุด นั่นก็คือ การเชื่อในการกระทำ และผลของการกระทำนั่นเอง ซึ่งการที่ผู้วิจัยได้สัมผัส สังเกต พูดคุย ครุในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้สามารถสรุปได้เช่นนั้นว่าทุกคนเชื่อมั่นในการกระทำและผลของการกระทำ นั่นก็คือกรรม โดยเชื่อว่าคนที่ทำความดี ทำสิ่งที่ดี ก็จะได้รับสิ่งที่ดีตอบแทนกลับมาซักวัน ส่วนคนที่ทำกรรมชั่ว ก็คงได้รับกรรมชั่วเป็นการตอบแทน เมื่อความเชื่อสูงสุดของครูและบุคลากรในโรงเรียนคือการกระทำและผลของการกระทำ ดังนั้นทุกคนต้องการให้เกิดผลดีกับตนเองทั้งนั้น จึงมุ่งมั่นและพยายามทำความดี โดยคิดดี พูดดี ทำดี มีเมตตา ทั้งต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ และต่อนักเรียน ซึ่งเมื่อทุกคนทำแต่สิ่งที่ดี สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์แล้ว ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะร่วมผลักดันโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้โดยง่ายขึ้น ผู้วิจัยได้ร่วมกิจกรรมหน้าเสาธงของโรงเรียนทุกวัน ที่เก็บข้อมูลทำให้มั่นใจว่าความเชื่อในเรื่องการกระทำและผลของการกระทำนี้ถูกถ่ายทอดจากครูสู่นักเรียนอย่างรวดเร็ว โดยกิจกรรมหน้าเสาธงของแต่ละวันจะต้องมีการอบรมนักเรียนให้เป็นคนที่ดีทำความดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ทำประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งการปลูกฝังความเชื่อเหล่านี้ใช้ได้ผลกับนักเรียนที่โรงเรียนนี้มาก เพราะนักเรียนร้อยละ 98 ถือว่ามีพฤติกรรมที่เหมาะสม และใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะเชื่อว่าวันนี้ถ้าเราตั้งใจเรียน วันข้างหน้าก็จะมีอนาคตที่ดีอย่างแน่นอน นั่นคือการกระทำและผลของการกระทำที่ทุกคนเชื่อ นอกจากนี้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยังมีความเชื่อในเรื่องของผลของความพยายาม ทุกคนเชื่อว่าแม้ปัญหาอุปสรรคจะมากมายเพียงใด แต่ถ้ามีความพยายาม ทุกคนจะสามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคนั้นไปได้โดยง่าย ซึ่งครูมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความเชื่อเกี่ยวกับความพยายามให้กับนักเรียน โดยสอดแทรกในขณะที่ทำการสอนในรายวิชาต่างๆ หรือในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และที่สำคัญทุกคนเชื่อมั่นในความดี โดยคิดดี พูดดี ทำดี ก็จะได้รับผลดีตอบแทน ที่กล่าวมานั้นเป็นความเชื่อในลักษณะทางวิทยาศาสตร์ ที่สามารถพิสูจน์และมองเห็นได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ครูบุคลากรและนักเรียนก็มีความเชื่อทางศาสนาหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ซึ่งเป็นความเชื่อในสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือพิสูจน์ได้ แต่ทุกคนก็ให้ความเคารพนับถือ นั่นคือศาลเจ้าพ่อสมเด็จ ซึ่งเป็นศาลคู่บ้านคู่เมืองของคนในอำเภอนี้ เมื่อใครก็ตามที่มีความทุกข์หรือต้องการอะไร สิ่งใด ก็จะไปบนบานศาลกล่าวขอพรจากเจ้าพ่อ โดยเฉพาะในช่วงที่ใกล้สอบนักเรียนจะไปจุดธูปขอพรกันจำนวนมาก หรือแม้แต่ครูเองก็จะไปขอพรเมื่อต้องการให้ทำงานสำเร็จลุล่วง ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่สามารถมองเห็นได้ และจะเรียกว่างมงายก็คงไม่ถูกเพราะจากการพูดคุยกับผู้คนที่เกี่ยวกับความเชื่อความศรัทธาเจ้าพ่อสมเด็จ ทุกคนก็บอกว่าเหมือนขอพรแล้วทำให้รู้สึกสบาย

ใจมากขึ้น ซึ่งมีทั้งที่ขอแล้วสมหวังและไม่สมหวัง แต่อย่างไรก็ตามขอให้ได้ขอ ได้กราบไหว้ก็รู้สึกสบายใจมากขึ้นและรู้สึกเหมือนมีกำลังใจต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ได้มากกว่าเดิม ดังนั้นศาลเจ้าพ่อสมเด็จจึงเหมือนเป็นศูนย์รวมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้คนในอำเภอเป็นศูนย์ และทุกคนให้ความเชื่อ ความศรัทธา และหลายคนทำความดีเพราะว่าได้สาบานกับเจ้าพ่อไว้แล้ว ดังนั้นสิ่งศักดิ์สิทธิ์คู่บ้านคู่เมืองนี้ ไม่มีใครสามารถมองเห็นปาติหารีย์ของท่านแต่อย่างน้อยความเชื่อความศรัทธาในองค์พ่อสมเด็จก็ทำให้ทุกคนมีกำลังใจและพยายามเป็นคนดีได้ ซึ่งนั่นก็ถือว่าส่งผลในด้านดีแล้ว

สรุปได้ว่าความเชื่อของคนอำเภอเป็นสุขรวมทั้งครูและนักเรียนโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม นั้น มีความเชื่อใน 2 ลักษณะ คือ เชื่อในการกระทำและผลของการกระทำ นั่นก็คือเชื่อในกรรมของแต่ละคน ซึ่งความเชื่อในกรรมนี้สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำของคนได้ ทำให้คนทำความดีกันมากขึ้นและส่งผลดีต่อชีวิตจริง ส่วนความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์หรือพระคู่บ้านคู่เมืองก็ยังคงควบคู่กับความเชื่อในการกระทำของตน หลายคนเชื่อว่าเมื่อทำดี พระย่อมคุ้มครองและอำนวยอวยพรให้สมหวังได้ในสักวัน ซึ่งความเชื่อนี้สะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับความเพียรพยายาม และเชื่อในสิ่งที่เป็นความจริงหรือเป็นผลจากความจริงที่สามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะมีผลทำให้ทุกคนเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม และแสดงออกถึงความผูกพันร่วมกันทั้งโรงเรียน ทำให้เกิดรูปแบบการกระทำจากความเชื่อที่เป็นไปในรูปแบบเดียวกันและสร้างพลังที่เข้มแข็งแก่โรงเรียน ในการที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

1.14 ปทัสถาน

ปทัสถานของโรงเรียนนั้นเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่คนส่วนใหญ่ ในโรงเรียนประพฤติปฏิบัติกัน ซึ่งทุกคนคาดหวังร่วมกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม โรงเรียนมีปทัสถานในการปฏิบัติงานและการประพฤติตนของครู ซึ่งเป็นกฎที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนทุกคนในโรงเรียน เป็นลักษณะของการกำหนดพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางและแบบอย่างที่โรงเรียนต้องการให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ตัวอย่างปทัสถานการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่น ความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนมาก จะเห็นได้ว่าครูจะมีการคิดโครงการต่างๆ ที่จะสร้างสรรค์แก่นักเรียนแล้วในแต่ละปีโรงเรียนจะมีการจัดโครงการต่างๆ มากมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน นอกจากนี้การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะก็เป็นอีกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นพยายาม ซึ่งทุกคนจะมีความกระตือรือร้นในการทำผลงานมาก ซึ่งผลงานทุกชิ้นก็จะลงสู่การพัฒนาที่นักเรียนในที่สุด นอกจากนี้การประพฤติปฏิบัติตน การแต่งกายก็เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าโรงเรียนมีปทัสถานร่วมกันในการแต่งกาย

และการควบคุมความประพฤติ ครูทุกคนจะทราบโดยอัตโนมัติ และเมื่อคนส่วนมากทำ ก็จะทำให้เกิดการทำตามกันเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน เกิดเป็นปทัสถานของโรงเรียนในที่สุดนอกจากนี้ก็ยังมีการปฏิบัติในเรื่องของวิธีการทำงาน ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งในเรื่องความตรงต่อเวลา การส่งงานต่างๆ การร่วมประชุม เป็นต้น ในการพัฒนาและสื่อสารปทัสถานนั้น โรงเรียนเป็นสหวิทยาการมีวิธีการคือ กำหนดปทัสถานและถ่ายทอดออกไป ซึ่งการกำหนดปทัสถานนั้น แม้จะไม่ได้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกคนก็จะทราบโดยอัตโนมัติและพร้อมใจกันปฏิบัติตาม โดยโรงเรียนจะมีการควบคุมและวินิจฉัยว่าปทัสถานนั้นได้รับการปฏิบัติตามหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด นอกจากนี้ก็สามารถให้รางวัลตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานของโรงเรียน อาจจะเป็นรูปแบบการยกย่องชมเชย หรือการพิจารณาความดีความชอบ และถ้ามีคนฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามรูปแบบของส่วนรวมก็จะมีการลงโทษ ซึ่งส่วนมากแล้วที่ผู้วิจัยพบเจอในช่วงที่ฝังตัวนั้นการลงโทษมักจะไม่ร้ายแรง เนื่องจากไม่ได้ทำผิดระเบียบวินัยอะไรมากนัก ดังนั้นส่วนมากจะตักเตือน และให้โอกาสในการปรับปรุงมากกว่า ซึ่งก็พบว่าทุกคนก็สามารถยอมรับในปทัสถานทางสังคมของโรงเรียนได้และยินดีปฏิบัติตามอย่างเป็นปกติ

1.15 ธรรมเนียมประเพณี

โรงเรียนเป็นสหวิทยาการมีธรรมเนียมประเพณีร่วมกันชุมชน โดยร่วมกิจกรรมตามประเพณีของท้องถิ่น และของชาวพุทธเหมือนโรงเรียนทั่วไป เช่น ประเพณีสงกรานต์ ประเพณีแห่เทียนเข้าพรรษา งานบุญกฐิน งานบุญผ้าป่า ซึ่งเมื่อชุมชนมีกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ทางโรงเรียนก็จะให้ความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ ส่วนธรรมเนียมประเพณีของโรงเรียนเองก็จะเกี่ยวข้องกับนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในแต่ละปีจะมีประเพณีต่างๆ ของโรงเรียน เช่น กีฬาประจำปี หรือกีฬาสีของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมประเพณีที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียน ซึ่งก็คงไม่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ แต่การจัดมหกรรมกีฬาประจำปีของโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นงานใหญ่ ที่โรงเรียนและชุมชนต่างต้องจับตาว่าแต่ละปีจะมีกิจกรรมอะไรแปลกใหม่ออกมาแสดงให้ประชาชนได้เห็นบ้าง เริ่มตั้งแต่ขบวนแห่ โรงเรียนมุ่งเน้นให้เป็นการเดินพาเหรดแบบบรรณรักษ์มากกว่าการแสดงโชว์ ซึ่งการบรรณรักษ์นั้นก็ยังมีลักษณะกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งทางโรงเรียนให้นักเรียนแต่ละสีร่วมกันคิดและจัดแสดงออกมาในทางสร้างสรรค์ โดยมีรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งการจัดกีฬาประจำปีนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนานักเรียนให้มีความสามัคคี รักสถาบัน ส่งเสริมความมีน้ำใจนักกีฬา และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความพร้อมเพรียงและความสร้างสรรค์ของโรงเรียน นอกจากการจัดกีฬาประจำปีแล้วโรงเรียนก็มีประเพณีอีกหลายอย่างที่ให้นักเรียนได้ร่วมกิจกรรม เช่น การจัดกิจกรรมบายศรีสู่ขวัญน้องใหม่

ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จัดทุกปี ให้นักเรียนรุ่นน้อง ได้รู้จักโรงเรียนและกฎระเบียบของโรงเรียนให้มากขึ้น ให้นักเรียนรู้ธรรมเนียมปฏิบัติที่ทุกคนที่เข้ามาโรงเรียนจะต้องได้เรียนรู้ เหมือนกับว่าเป็นการเริ่มปลูกฝังวัฒนธรรมของโรงเรียนให้นักเรียนรุ่นน้องได้เรียนรู้จะได้พร้อมที่จะปรับตัวเมื่อเข้ามาอยู่ในโรงเรียน เหมือนเป็นขบวนการสังคมประกิดในโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมนี้ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา สร้างความเข้าใจอันดีและสร้างความเคารพเพื่อร่วมสถาบัน นอกจากนี้ก็มีกิจกรรมการไหว้ครู ซึ่งทุกโรงเรียนก็ต้องจัดเช่นกัน เพื่อเป็นการปลูกฝังให้นักเรียนระลึกถึงบุญคุณของคุณครู ให้ความเคารพต่อครู ส่วนธรรมเนียมประเพณีที่เกี่ยวข้องกับครูก็มีมากมาย ทั้งการจัดกิจกรรมต้อนรับสมาชิกใหม่ คือครูที่บรรจุใหม่หรือครูที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่น ทางโรงเรียนเป็นสุภาพพิทยาคมก็จะมีการต้อนรับโดยจัดงานเลี้ยงสังสรรค์เพื่อเป็นการสร้างความเป็นกันเอง และเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมที่จะถ่ายทอดค่านิยมและวัฒนธรรมของโรงเรียนให้สืบต่อจากรุ่นสู่รุ่น นอกจากต้อนรับแล้วทางโรงเรียนก็จะมีการเลี้ยงส่งครูที่ย้ายไปรับราชการที่อื่นหรือเกษียณอายุราชการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูเหล่านั้น กิจกรรมการย้ายจะมีไม่บ่อยนัก แต่การรับครูใหม่นั้นมีบ่อยมากทุกภาคเรียนจะต้องมีครูย้ายเข้ามาใหม่อยู่เสมอ การที่โรงเรียนให้ความเอาใจใส่ในความดีไปของครูและบุคลากรในโรงเรียนทำให้นักบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่สามารถสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนได้อย่างดีมากทำให้ผู้บริหารได้ใจครูใหม่และครูเหล่านั้นจึงมีความพร้อมที่จะร่วมทำงานให้ดีที่สุด นอกจากนี้ก็มีการเยี่ยมคลอด หรืองานกรรมของครูในโรงเรียน การร่วมงานต่างๆ ที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนจัดขึ้นเป็นการส่วนตัวที่บ้าน เช่น งานบวช งานศพ งานบุญต่างๆ เป็นต้น ล้วนเป็นธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและหล่อหลอมให้มีวัฒนธรรมที่งดงามร่วมกัน และกิจกรรมเหล่านี้ อาจเป็นการเริ่มต้นสู่การสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นด้วย

1.16 ระเบียบปฏิบัติ

ระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนเป็นสุภาพพิทยาคม มีลักษณะเด่น โดยมุ่งเน้นในรูปของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งถือว่าระเบียบนั้นเป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย ระเบียบปฏิบัตินี้มีขึ้นไว้เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกคนใช้เสรีภาพของตนเองอย่างถูกต้อง อยู่ในกรอบในระเบียบที่วางไว้ร่วมกัน เคารพศักดิ์ศรีของกันและกัน โดยระเบียบปฏิบัตินั้นก็มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดแบบไร้เหตุผล โดยใช้หลักเมตตาธรรมให้โอกาสคนที่ทำผิดได้แก้ตัวแก้ไขและกลับใจ ระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนนั้นมุ่งเน้นทั้งสิทธิและหน้าที่ของบุคคลอย่างเต็มที่ ระเบียบปฏิบัติที่เห็นได้อย่างชัดเจนมากที่สุดคือการแต่งกาย การแต่งกายของครูและบุคลากรนั้นจะมีการกำหนดว่าแต่ละวันครูต้อง

แต่งกายอย่างไร เพื่อให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน และจะมีครูที่ได้รับการแต่งตั้งทำหน้าที่สำรวจว่าครูคนไหนแต่งกายไม่ถูกต้องตามวันที่โรงเรียนกำหนด ก็ต้องมีการพูดคุยซักถามชี้แจงเหตุผล และอีกเรื่องคือระเบียบปฏิบัติในการทำงานตั้งแต่การอยู่เวรประจำวันรักษาการณ์ตามบริเวณที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน เช่น บริเวณประตูทางเข้าโรงเรียน บริเวณโรงอาหาร บริเวณอาคาร เป็นต้น ซึ่งถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีการจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยมาทำหน้าที่เป็นเวรยามดูแลการเข้าออกของคนบริเวณป้อมยามหน้าประตูโรงเรียนก็ตามแต่ครูก็ต้องร่วมปฏิบัติหน้าที่เช่นกัน โดยในแต่ละวันครูจะมีบริเวณที่จะรับผิดชอบแตกต่างกันไป บางคนตกเวรในตอนเช้า บางคนตกตอนพักกลางวัน บางคนตกเวรตอนหลังเลิกเรียน เป็นต้น ซึ่งเมื่อปฏิบัติหน้าที่ก็จะมีภาระลงบันทึกไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เวรนี้ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าครูมีความกระตือรือร้นและจริงจังในการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะสมมติว่าผู้วิจัยกินข้าวอยู่กับเพื่อนครูคนหนึ่ง แต่พอประมาณเที่ยงสิบนาทีก่อนครูคนนั้นต้องรีบไปทำหน้าที่เวรทันที ทำให้เห็นถึงความรับผิดชอบและค่อนข้างเคารพในกฎระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้การลงเวลามาปฏิบัติราชการก็ต้องให้ทันเวลา ซึ่งผู้วิจัยได้ยินผู้อำนวยการเน้นย้ำเกี่ยวกับการลงเวลามาปฏิบัติราชการตอนเช้าอยู่ทุกครั้ง ที่ประชุม ซึ่งจริงๆ แล้วครูทุกคนก็มาทันเวลาอยู่แล้ว แต่ผู้อำนวยการต้องการให้มาแต่เช้าจะได้ดูแลนักเรียนได้มากขึ้น นอกจากนี้การเข้าร่วมกิจกรรมหน้าเสาธงก็ค่อนข้างเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติเช่นกัน โดยครูประจำชั้นทุกคนต้องมาร่วมกิจกรรมหน้าเสาธงและสำรวจรายชื่อนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งสำรวจความเรียบร้อยของการแต่งกายของนักเรียนด้วย นอกจากนี้ครูประจำชั้นจะทำหน้าที่สำรวจนักเรียนแล้ว ครูประจำชั้นเองก็ต้องถูกสำรวจเช่นกัน โดยงานบริหารบุคคลจะแต่งตั้งให้ครูซึ่งอาวุโสและมีความรับผิดชอบ สามารถจำครูทุกคนได้ ปฏิบัติหน้าที่ในการสำรวจครูที่มาร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง รวมทั้งสำรวจการแต่งกายของครูว่าถูกต้องตามวันที่โรงเรียนได้กำหนดหรือไม่ ถ้ามีคนไม่ให้ความร่วมมือก็ต้องเรียกพูดคุยชี้แจงเป็นรายบุคคล ระเบียบปฏิบัตินี้ทำให้ครูทุกคนมีความเร่งรีบและดูแลเอาใจใส่ มีส่วนร่วมในกิจกรรมหน้าเสาธงอย่างพร้อมเพรียงกัน ส่วนระเบียบปฏิบัติอื่นๆ ก็มีมากมาย เช่น การส่งแผนการสอนตามกำหนด การส่ง ปพ. ตามกำหนด การทำบันทึกการดูแลนักเรียน เป็นต้น ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้สังเกตและศึกษาเรียนรู้ร่วมกับครูในโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นระยะเวลาหนึ่งทำให้ทราบถึงความเข้มงวดกวดขันและเน้นระเบียบวินัยเป็นแนวทางในการดูแลบุคลากร และการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นลักษณะการใช้กระบวนการกลุ่มในการควบคุมระเบียบวินัยของครู คือคนที่ทำไม่เหมือนเพื่อนหรือแตกต่างออกจากกลุ่มจะไม่ใช่ที่ยอมรับของกลุ่ม ซึ่งครูทุกคนก็ต้องการเป็นที่ยอมรับ ต้องการเข้าพวก ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีคนปฏิบัติตนออกนอกระเบียบของโรงเรียน ซึ่งกระบวนการนี้นำไปใช้กับการควบคุมระเบียบวินัยและพฤติกรรมของนักเรียนด้วย ซึ่งเมื่อครูและนักเรียนมีวินัยในการปฏิบัติตน และ

ปฏิบัติงานแล้วจะทำให้โรงเรียนสามารถสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ในระดับที่ดี และมีความพร้อม มีศักยภาพในการพัฒนานักเรียนเพื่อแข่งขันสู่สังคมที่กว้างขึ้นได้

1.17 พิธีกรรมหรืองานพิธี

พิธีกรรมหรืองานพิธี ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม นั้น ก็คล้ายคลึงพิธีกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป แต่อาจจะแตกต่างกันตรงที่ว่าโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม นั้น ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีความหลากหลายทางภาษา ชนเผ่า และวัฒนธรรมพื้นเมือง ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความเชื่อ และพิธีกรรมหรืองานพิธีของโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งโรงเรียนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถนับถือศาสนาใดๆ ก็ได้อย่างเสรี และสามารถร่วมปฏิบัติศาสนกิจในงานพิธีต่างๆ ได้ตามสะดวก แต่มุ่งเน้นให้นับถือศาสนาอยู่ในระดับคุณค่ามิใช่ระดับพิธีกรรม ให้เข้าใจความหมายและนำคุณค่าของหลักธรรมคำสอนไปสู่การปฏิบัติสร้างจิตสำนึกสาธารณะเพื่อสังคม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความเคารพ นับถือกัน ให้เกียรติกัน และสามารถทำงานร่วมกัน ดำรงชีวิตร่วมกันอย่างสันติ ส่วนพิธีกรรมอื่นๆ ที่จะจัดขึ้นตามความเชื่อความศรัทธานั้นก็ให้จัดอย่างพอเหมาะพอควร เรียบง่าย ไม่ฟุ่มเฟือย พอดี พองาม และกระทำอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างจิตสำนึก เพื่อปลูกฝังความรักในถิ่นฐานบ้านเกิด เพื่อธรรมาภิบาลเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพราะตระหนักว่าความเชื่อทางศาสนาและพิธีกรรมนั้นเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งรัฐธรรมนูญทุกฉบับของไทยก็ให้การรับรองเสรีภาพในการนับถือศาสนาของคนทั้งประเทศ ดังนั้นพิธีกรรมหรืองานพิธีต่างๆ ก็จะมี ความเกี่ยวข้องกับศาสนา ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมเองก็เป็นโรงเรียนที่คนส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ ถึงแม้คนในโรงเรียนจะมีหลายเชื้อชาติก็ตาม แต่โรงเรียนสามารถให้ทุกคนร่วมพิธีกรรมต่างๆ ของทุกศาสนาได้ ซึ่งพิธีกรรมที่สำคัญที่โรงเรียนมีส่วนร่วม กับชุมชน และเป็นงานพิธีที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวอำเภอเป็นสุข แม้แต่คนจากอำเภอหรือจังหวัดอื่นก็มาร่วมงาน นั่นก็คืองานจีวสมโภชเจ้าศาลเจ้าพ่อสมเด็จ เนื่องจากอำเภอเป็นสุขมีความเป็นมาที่ยาวนานและเกี่ยวข้องกับเจ้านายชั้นสูงของประเทศ รวมทั้งมีคนไทยเชื้อสายจีนที่ได้เป็นผู้ตั้งรกรากอยู่ในอำเภอนี้ในยุคแรกๆ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนมากในอำเภอเป็นสุข โดยกลุ่มคนไทยเชื้อสายจีนเหล่านี้ได้ย้ายมาตั้งรกรากแบบเสื่อผืนหมอนใบ และทำมาค้าขายในอำเภอเป็นสุขนี้ในยุคบุกเบิก ซึ่งต่อมาก็มีความเจริญรุ่งเรือง ค้าขายมีรายได้ที่ดี จนต้องขยายกิจการไปเรื่อยๆ จนทำให้อำเภอเป็นสุขนี้มีคนไทยเชื้อสายจีนอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในตัวอำเภอ ซึ่งคนเหล่านี้ก็มีความเชื่อดั้งเดิมเกี่ยวกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันไปจากคนอีสานทั่วไป ดังนั้นเพื่อความร่มเย็นเป็นสุขของคนในอำเภอจึงได้มีการจัดตั้งศาลเจ้าพ่อสมเด็จขึ้นเพื่อเป็นที่เคารพสักการะของชาวบ้าน ให้ทำมา

ค้าขายดีมีกำไรและเจริญรุ่งเรืองต่อไป ซึ่งศาลเจ้าพ่อตั้งอยู่ติดถนนหลักของอำเภอ มีพื้นที่และบริเวณที่กว้างขวาง ลักษณะศาลใหญ่โตสวยงามและบ่งบอกถึงศิลปวัฒนธรรมแบบชาวจีน ชาวบ้านในละแวกนั้นเชื่อกันว่าเจ้าพ่อสมเด็จนี้มีความศักดิ์สิทธิ์มาก ขออะไรก็สมปรารถนา ทำให้ชาวบ้านในอำเภอเป็นสุข ที่ไม่ใช่คนไทยเชื้อสายจีนต่างก็ให้ความเคารพนับถือ และนิยมมาสักการะ ในโอกาสต่างๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการเฉลิมฉลองทางอำเภอจึงจัดให้มีงานจิวสมโภชศาลเจ้าพ่อสมเด็จ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งอำเภอเป็นสุขขึ้นในทุกปี โดยจะจัดในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี ซึ่งลักษณะกิจกรรมก็จะคล้ายๆ กับงานมหรสพสมโภชทั่วไป มีการแสดงรื่นเริง มีการออกร้านขายของ มีการละเล่นต่างๆ และมีพิธีกรรมการไหว้ สักการะศาลเจ้าพ่อ ซึ่งกิจกรรมจะจัดประมาณ 7 วัน ซึ่งเมื่อมีการจัดงานจิวสมโภชขึ้น ชาวบ้านต่างก็มีความยินดีและมีความสุขที่ได้ร่วมกิจกรรม ซึ่งชื่อเสียงของงานนี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในอำเภอเป็นสุขเท่านั้น แต่ชาวบ้านจากอำเภออื่นๆ ก็มาร่วมชมการแสดงและเดินชมงานกันมากมาย รวมทั้งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมด้วย ซึ่งถือว่างานระดับอำเภอทางโรงเรียนต้องให้ความร่วมมือ โดยการร่วมกิจกรรมการแสดง การจัดซุ้มต่างๆ ของนักเรียน และไม่ว่าโรงเรียนจะมีกิจกรรมอะไรก็ตาม ทางผู้เกี่ยวข้องต้องบนบานให้เจ้าพ่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายและดำเนินไปด้วยความราบรื่น ดังนั้นศาลเจ้าพ่อสมเด็จจึงเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในอำเภอเป็นสุขและอำเภอใกล้เคียง สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชุมชน และการจัดงานในแต่ละครั้งนี้ทำให้ทุกคนทุกหน่วยงานในอำเภอได้มาร่วมมือช่วยเหลือกัน ไม่ได้แบ่งแยกชนชั้นหรือเชื้อชาติแต่อย่างใด



ภาพที่ 39 ศาลเจ้าพ่อหมู่บ้านคูเมืองของคนอำเภอเป็นสุข

นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการจัดงานพิธีภายในโรงเรียนเองและให้คนในชุมชนโดยเฉพาะ ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองมาร่วมงานด้วย นั่นคืองานพิธีทำบุญโรงเรียน ซึ่งจะจัดขึ้นในทุกปี โดยนิมนต์พระมาที่โรงเรียน ทุกคนเตรียมข้าวของมาตักบาตรและถวายภัตตาหารแด่พระภิกษุ

พระสงฆ์จะทำพิธีสวดให้พรตามพิธีทางศาสนา ซึ่งการจัดงานพิธีนี้ขึ้นก็เนื่องจากความเป็นมาอันยาวนานของโรงเรียน ซึ่งเคยมีเรื่องไม่ค่อยดีเกิดขึ้นในโรงเรียน และในปีหนึ่งๆ มีเรื่องไม่ดีหลายเรื่อง ทำให้ทางโรงเรียนเริ่มคิดที่จะทำบุญโรงเรียนขึ้น ซึ่งทำให้ทั้งครู นักเรียน และชาวบ้านได้มาร่วมกันทำบุญและขอพรให้โรงเรียนสงบร่มเย็น ทำกิจกรรมต่างๆ บรรลุความสำเร็จ นอกจากนี้ก็มีพิธีกรรมการผูกข้อต่อแขนแก่ผู้บริหารคนใหม่ เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจและแสดงการต้อนรับ ให้ผู้อำนวยการสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ในทิศทางที่ดี การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนราบรื่น ซึ่งจากที่เคยทำพิธีกรรมนี้ในสมัยผู้อำนวยการคนปัจจุบันย้ายเข้ามารับตำแหน่งนั้น ครอบครัวของผู้อำนวยการก็ต้องได้รับการผูกข้อต่อแขนด้วยเช่นกัน เพื่อให้มีความสงบร่มเย็นและนำโรงเรียนให้เป็นสุขต่อไป



ภาพที่ 40 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพิธีกรรมหรืองานพิธีของโรงเรียน

จากภาพจะเห็นได้ว่ากิจกรรมตามพิธีกรรมหรืองานพิธีของโรงเรียนนั้นเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะช่วยในกระบวนการสร้างและการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน โดยจะเห็นได้ว่าโรงเรียนยังคงรูปแบบพิธีกรรมตามประเพณีความเชื่อของไทยและพุทธศาสนา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยในการขัดเกลาให้เกิดกระบวนการสังคมประคองหรือการขัดเกลาทางสังคมขึ้นในโรงเรียน ซึ่งก็จะมีผลต่อการสร้างและสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้วัฒนธรรมที่ดั้งเดิมนั้นยังคงดำรงอยู่ต่อไปจนกว่าจะเห็นว่าวัฒนธรรมที่เป็นอยู่นั้นไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาโรงเรียน จึงค่อยมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต่อไป ซึ่งพิธีกรรมหรืองานพิธีเพื่อการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนนั้นมีการจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและการปลูกฝังแนวคิดทางวัฒนธรรมแก่ครูและนักเรียน เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนได้ในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมที่เข้มแข็งต่อไป

1.18 หลักสูตรของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีลักษณะที่โดดเด่น คือ มีหลักสูตรแกนกลางตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และมีหลักสูตรท้องถิ่น ซึ่งเป็นหลักสูตรบูรณาการเพื่อเน้นการพัฒนา นักเรียนในทุกมิติ ตามหลักพระพุทธศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใจความของหลักสูตร นั้นมุ่งเน้นความมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนให้สามารถที่จะเป็นคนดี มีความรู้ และดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งโลกปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพราะฉะนั้นในชีวิตจริงนั้นนักเรียนต้องมีความรู้ในส่วนที่เป็นสากลเพื่อรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันโลก แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ลืมรากเหง้าและท้องถิ่นของตนเอง โรงเรียนจึงได้จัดหลักสูตรท้องถิ่นที่จะบูรณาการเข้ากับหลักสูตรแกนกลางให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ในทุกมิติ

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550 ซึ่งมีโรงเรียนที่เป็นต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางนี้ทั้งหมด 3 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเย็น เขต 3 โดยคัดเลือกจากโรงเรียนที่มีความพร้อมและเข้าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดให้ใช้หลักสูตรแกนกลาง ซึ่งโรงเรียนก็ได้รับการคัดเลือกและจะเริ่มใช้หลักสูตรแกนกลางในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 นี้ ซึ่งแต่เดิมโรงเรียนใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง พบว่า หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีจุดดีหลายประการ เช่น หลักสูตรช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจทางการศึกษา ทำให้ท้องถิ่นและสถานศึกษามีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง มีแนวคิดและหลักการในการส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาดังกล่าวยังได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่เป็นปัญหาและความไม่ชัดเจนของหลักสูตรหลายประการ ทั้งในส่วนของเอกสารหลักสูตร กระบวนการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ และผลผลิตที่เกิดจากการใช้หลักสูตร ได้แก่ ปัญหาความสับสนของผู้ปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาส่วนใหญ่กำหนดสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้มาก การวัดและประเมินผลไม่สะท้อนมาตรฐาน ส่งผลต่อปัญหาการจัดทำเอกสารหลักฐานทางการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน รวมทั้งปัญหาคุณภาพของผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบ

ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาดลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ภายใต้หลักการที่สำคัญ คือ เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรม บนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่ความเป็นสากล เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชนที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลา และการจัดการเรียนรู้ เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ นอกจากนี้หลักสูตรซึ่งมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้คือ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข (หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550, 2550)



ภาพที่ 41 วางแผนจัดทำหลักสูตรบูรณาการโดยครูทุกคนมีส่วนร่วม

1.19 การจัดการเรียนการสอน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นสหวิทยาการมุ่งพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ดังนี้คือ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานก็แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ซึ่งในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นสหวิทยาคมนั้น จัดการเรียนการสอนวันละ 8 คาบ (50 นาที) โดยแบ่งเป็นสาระการเรียนรู้พื้นฐานและเพิ่มเติม (คู่มือวิชาการ, 2551) ซึ่งนักเรียนจะต้องเดินเรียนเพราะไม่มีห้องเรียนประจำเนื่องจากจำนวนห้องเรียนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี และเนื่องจากจำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระฯ ไม่เท่ากัน ดังนั้นบางกลุ่มสาระฯ จะมีจำนวนคาบสอนต่อสัปดาห์น้อยกว่าไม่เท่ากัน แต่เนื่องจากครูในโรงเรียนมีความเข้าใจกันและมีงานพิเศษอื่นๆ ทำให้ทุกคนเมื่อว่างจากการสอนนักเรียนก็ต้องทำงานพิเศษ โดยสรุปแล้วทุกคนก็ต้องทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน เท่าๆ กัน และไม่มีภารกิจงานกัน จึงทำให้การจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ของครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจำนวนครูผู้สอนก็มีจำนวนเพียงพอกับจำนวนนักเรียนเนื่องจากทางโรงเรียนมีการจัดจ้างครูพิเศษมาช่วยสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาระจำนวนคาบสอนมากกว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ โรงเรียนมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เบื้องต้น เป็นการดูแลเบื้องต้น ซึ่งก็ทำให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่แบบน้องอยู่แบบครอบครัว ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาหากัน ไม่สามารถแก้ไขได้ก็จะเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไปเพื่อช่วยกันดูแลแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โรงเรียนให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและความเข้มงวดในการดูแลควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของครู

โดยเฉพาะหน้าที่ในการสอน ซึ่งครูต้องเข้าสอนและเลิกสอนตรงตามเวลา ห้ามขาดสอน ยกเว้น ลา ราชการ หรือมีกิจธุระเร่งด่วน แต่ต้องแจ้งให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ทราบ เพื่อจัดสอนแทน ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะความสัมพันธ์แบบครอบครัวที่ค่อนข้างเข้มงวดในระเบียบวินัย เป็นอย่างมาก

จากพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน และการเข้าสอน หรือเลิกสอนตรงเวลา ของครูใน โรงเรียน นั้นสะท้อนให้เห็นถึงปทัสถานด้านเวลาที่บุคลากรให้ความสำคัญกับเวลา และเห็นคุณค่า ของเวลา ซึ่งนั่นก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสู่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและการแสดงออกให้เห็น ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความชัดเจน เข้มงวด และรับผิดชอบ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมย่อยส่วนหนึ่ง ที่สามารถเกิดขึ้นได้ใน โรงเรียน และในสถานการณ์ต่างๆ และมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของ โรงเรียนเป็นอย่างมาก รวมทั้งการอยู่ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนด้วย

1.20 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม มีบุคลากรจำนวนมากและมีความแตกต่างในหลายๆ ด้าน ความสัมพันธ์ในโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็น “ชุมชน” แห่งการเรียนรู้ มีบรรยากาศของความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนแบบครอบครัว ให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อ ทุกคนมาถึงโรงเรียนตอนเช้าก่อนลงเวลา ผู้น้อยจะยกมือไหว้ ทักทายสวัสดิ์ผู้ใหญ่ และกล่าวทักทาย พูดคุยกัน ส่วนมากก็จะถามเกี่ยวกับเรื่องงาน หรือทุกข์สุขต่างๆ และผู้วิจัยสังเกตว่าส่วนมากแล้วจะมีคำที่ใช้แทนตัวเองว่า แม่ พ่อ พี่ ถ้าครูรุ่นเด็กๆ หน้อยก็จะเรียกครูอายุมากแล้วว่า พ่อ แม่ คุณลุง คุณป้า หรือพี่ เป็นต้น แม้แต่ผู้บริหารก็ใช้คำแทนตัวเองว่า พี่ เมื่อพูดคุยกับครูและบุคลากรทุกคน ซึ่งคำที่ใช้เรียกแทนตัวบุคคล ในวงสนทนาเหล่านี้บ่งบอกถึงความสนิทสนม การเคารพนับถือ และความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียน ว่ามีลักษณะความเอื้ออาทร รักและเคารพ ดูแล ช่วยเหลือแบบ คนในครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยได้ทราบมาว่าส่วนมากแล้วครูรุ่นใหม่จะเคยเป็นลูกศิษย์ของครูรุ่นเก่า ดังนั้นความที่เคยเป็นศิษย์เก่าและเคยเป็นลูกศิษย์ของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมมาก่อน ทำให้ ความรู้สึกของครูรุ่นเก่าที่มีต่อน้องๆ ครูรุ่นใหม่ก็ยังคงเป็นห่วง เอ็นดู และยังคงให้ความสนใจใน การร่วมงานกัน ส่วนครูรุ่นใหม่ก็ยังคงเคารพครูเก่าดั้งเดิม และความสัมพันธ์นี้ทำให้การทำงาน ต่างๆ ของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะทุกคนต่างรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งความสำเร็จของโรงเรียนนี้ส่วนหนึ่งมาจากบุคลากร ที่เป็นคนในพื้นที่ มีความผูกพันและ ความสัมพันธ์อันดีต่อโรงเรียน รวมทั้งครูหลายคนอยู่หมู่บ้านเดียว ทำให้ความสัมพันธ์ยิ่งลึกซึ้ง ผูกพันกันมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเคยได้ไปเยี่ยมบ้านของครูกลุ่มหนึ่งหลังเลิกเรียน ซึ่งอยู่หมู่บ้านที่ไม่ไกล จากโรงเรียนนัก และหมู่บ้านนี้มีครูโรงเรียนนี้จำนวน 5 คน และอายุยังไม่มากนัก ส่วนใหญ่ยังไม่มี

ครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยค่อนข้างสนิทสนมกับครูกลุ่มนี้ เมื่อกลับจากโรงเรียนไปถึงบ้าน ผู้วิจัยซื้อส้มตำไปกินด้วยกันและพูดคุยกัน ซึ่งผู้วิจัยทราบมาว่าตามปกติก็จะทำแบบนี้เกือบทุกวัน บางวันถ้ามีงานด่วนก็จะมาช่วยกันทำงาน ซึ่งทำให้ได้พูดคุยเพิ่มความสนิทสนมกันมากขึ้นและบางครั้งก็จะพูดคุยกันเรื่องงานที่โรงเรียน หรือสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนในแต่ละวัน จนกระทั่งถึงการพูดคุยนิเทศผู้อื่นเล็กน้อย ทำให้ผู้วิจัยรู้ว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันของครูในโรงเรียนมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนให้สำเร็จอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และเมื่อคนที่สามารถทำงานเข้าหากัน รู้ใจกัน มีทัศนคติที่ตรงกัน มีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่คล้ายกัน มีนิสัยเหมือนกันจะสามารถร่วมงานกันได้ดี ซึ่งบางครั้งผู้บริหารก็สังเกตเห็นประเด็นนี้และแบ่งงานในหน้าที่ในกิจกรรมต่างๆ ตามความถนัด ความสนใจของครู ทำให้ครูมีความสุขในการทำงานและทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์แบบพี่น้อง หรือแบบครอบครัวแล้ว สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้ความสัมพันธ์นั้นเหนียวแน่นยิ่งขึ้นก็คือความรู้สึกร่วมกันต่อสถาบัน ความรู้สึกว่าเป็นศิษย์ร่วมสถาบันเดียวกัน ครูหลายคนย้ายมาจากโรงเรียนอื่น ครูบางคนสอบบรรจุได้ที่โรงเรียนนี้เลย ครูบางคนเป็นคนต่างอำเภอ ต่างจังหวัด แต่พอมารับครูที่โรงเรียนนี้ก็มีความรู้สึกเหมือนครอบครัวที่นี้เลย เหมือนกับการสร้างครอบครัวเป็นสุขพิทยาคมให้กลายเป็นครอบครัวใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งปัจจุบันนี้มีครูจำนวน 2 คนที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่อื่น แต่ก็กำลังทำเรื่องย้ายสับเปลี่ยนกับครูที่เป็นคนอำเภอเป็นสุขอยู่ ซึ่งน่าจะไม่เกินสองปี คงได้ย้ายและต่อไปก็จะมีแต่ครูที่เป็นคนในพื้นที่ ซึ่งมีความผูกพันกับสถาบันค่อนข้างสูงและความสัมพันธ์นี้จะทำให้การทำงานต่างๆ รวมถึงการพัฒนานักเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

“...ที่พยายามทำงานให้เต็มที่ เพราะมีความสุขในการทำงาน ที่นี้เป็นทั้งบ้านและที่ทำงาน ผู้บริหารก็ดูแลเราดี เพื่อนๆ ก็มีความสามัคคีกัน ดังนั้นก็ไม่คิดจะย้ายไปที่ไหนอีกแล้ว...”

(ครูน้อยคนที่ 10, 19 มกราคม 2552)

1.21 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

คำว่าสิ่งแวดล้อมในที่นี้หมายถึงชุมชน ที่โรงเรียนตั้งอยู่ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปของชุมชนด้วย เนื่องจากโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชน และเป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งขึ้นมาจากความต้องการของคนในชุมชน ดังนั้นกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ของทางโรงเรียนย่อมเป็นไปเพื่อการพัฒนาให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน โรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เช่น งานประเพณีต่างๆ และเนื่องจากชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนนี้เป็นชุมชนที่มีความหลากหลายทางชนเผ่า มีวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และพิธีกรรม ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งโรงเรียนก็สามารถมีส่วนร่วมในการร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อ

สนองต่อความต้องการของชุมชน ซึ่งประเพณีหรือพิธีกรรมที่ทางชุมชนจัดขึ้นทุกปี ตามความเชื่อของชาวบ้าน และทางโรงเรียน โดยนักเรียน ครู ผู้บริหาร หรือทุกคนในโรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมในทุกปี เช่น การร่วมแห่เทียนเข้าพรรษา เป็นประเพณีสำคัญทางพุทธศาสนาที่ทุกคนทั่วประเทศให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการทำบุญเพื่อเสริม ศิริมงคลให้กับชีวิต ประเพณีแห่เทียนเข้าพรรษานี้อำเภอเป็นสุขก็ให้ความสำคัญ โดยในแต่ละปีจะมีการจัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาในวันเข้าพรรษา โดยจะมีการทำบุญตักบาตรพระสงฆ์ และในช่วงเช้าจะมีการแห่เทียนพรรษาเพื่อไปถวายที่วัด ซึ่งทางอำเภอได้ขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ได้ร่วมกันจัดทำเทียนพรรษาและแห่เทียนตามประเพณี ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ในฐานะที่เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอ มีความพร้อมด้านคนและวัสดุต่างๆ ก็ได้ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการร่วมกิจกรรมแห่เทียนพรรษา โดยร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ ในอำเภอ ซึ่งนอกจากนี้ก็ยังมียังมีกิจกรรมอื่นๆ อีกมากที่ทางโรงเรียนร่วมกับชุมชนได้สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมและสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน



ภาพที่ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

สำหรับการมีส่วนร่วมในการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชนนั้น โรงเรียนมีโครงการและกิจกรรมที่จะปลูกฝังให้นักเรียนและครูได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการปั่นจักรยานเพื่อรณรงค์การลดภาวะโลกร้อนในชุมชน โครงการพัฒนาทัศนียภาพและภูมิทัศน์ในโรงเรียนให้สวยงาม สร้างสวนหย่อม ปลูกต้นไม้ให้โรงเรียนมีบรรยากาศที่ร่มรื่น โรงเรียนได้สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรู้สึกหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติในชุมชน และร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมสัมพันธ์กับชุมชนที่จะอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประหยัดพลังงานด้วย เพราะสิ่งแวดล้อมเป็นเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและคุณภาพชีวิต และเนื่องจากอำเภอเป็นสุขนี้เป็นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมใหญ่ เช่น โรงงานแป้งมันสำปะหลัง ซึ่งทำให้

ชาวบ้านมีงานทำ มีรายได้ แต่ผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมก็มีมากมาย ทั้งส่งกลิ่นเน่าเหม็นและทำลายสิ่งมีชีวิตที่เป็นอาหารของคนในชุมชน เนื่องจากมีการปล่อยน้ำเสียลงสู่ที่นาของชาวบ้าน ทางโรงเรียนก็ต้องจัดโครงการที่จะร่วมให้ความรู้และณรงค์ให้ผู้ประกอบการดูแลสิ่งแวดล้อมร่วมกันด้วย โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมเป็นโรงเรียนที่มีสภาพบรรยากาศร่มรื่น มีห้องน้ำที่สวยงาม ถูกสุขลักษณะ และบรรยากาศที่ร่มรื่น สภาพแวดล้อมที่ดีนี้ ทำให้นักเรียนไม่หนีโรงเรียน เพราะทุกที่ของโรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้หมดเลย และบรรยากาศก็เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ทำให้นักเรียนไม่อยากจะออกไปนอกโรงเรียน จึงลดปัญหาการหนีเรียนของนักเรียนได้อย่างมาก นอกจากนี้โรงเรียนยังร่วมในการประหยัดพลังงานเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นในชุมชนด้วย ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนมีนโยบายให้ทุกคนร่วมกันประหยัดพลังงานโดยการปิดไฟหลอดที่ไม่ใช่ และปิดน้ำให้สนิท ใช้น้ำ ใ้ไฟเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งนักเรียนก็ให้ความร่วมมืออย่างดีมาก เนื่องจากทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและรัก ผูกพันในสถาบันอย่างแท้จริง จิตสำนึกที่นักเรียนมีอย่างนี้ทำให้การพัฒนาโรงเรียนง่ายขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียนที่จะให้นักเรียนเป็นคนดี มีความรู้และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.22 เทคโนโลยี

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม เป็นโรงเรียนศูนย์กลางการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี ของเขตพื้นที่การศึกษาร่มเย็น เขต 3 เนื่องจากที่ตั้งของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม ตั้งอยู่กึ่งกลางของพื้นที่ตัวอำเภอ ทำให้ทุกกลุ่มสถานศึกษาสามารถเดินทางมาได้อย่างสะดวก โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาทักษะการก้าวทันโลกแห่งเทคโนโลยีและการสื่อสาร ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์หรือศูนย์วิทยบริการของโรงเรียนจำนวน 3 ห้องเรียนที่มีความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และมีสภาพบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนคอมพิวเตอร์ มีเครื่องปรับอากาศ มีอุปกรณ์โปรเจกเตอร์ และมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน ห้องละ 60 เครื่อง ซึ่งนักเรียนสามารถเรียนคอมพิวเตอร์ได้โดยใช้คอมพิวเตอร์คนละเครื่อง ครูผู้สอน มีวุฒิการศึกษาตรงตามวิชาที่สอน หรือเรียกว่าสอนตรงเอกที่จบมา ทำให้ครูมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียนได้อย่างดี นอกจากนี้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ก็มีห้องศูนย์วิทยบริการประจำกลุ่มสาระ ไว้คอยให้บริการแก่นักเรียน และให้ครูในกลุ่มสภะนั้นๆ ได้จัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีช่วยในการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนมีการบริการระบบอินเตอร์แบบไร้สายเพื่อให้นักเรียนและครูสามารถใช้โน้ตบุ๊กส่วนตัว และใช้อินเตอร์เน็ตในการค้นคว้าหาความรู้ได้ในทุกบริเวณของโรงเรียน ถือว่าสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โรงเรียนมี

สภาพบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนมีนโยบายให้ครูทุกคนสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งถึงแม้ว่าโรงเรียนเป็นสหศึกษาจะมีครูที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทางการสอนมานานหลายปี และส่วนมากก็มีอายุค่อนข้างมาก แต่ครูทุกคนก็สามารถใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นได้ โดยไม่มีข้ออ้างว่าอายุมากแล้วใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นจากการสังเกตพบว่าแม่ครูบางคนจะไม่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ แต่ก็มีควมสนใจและพยายามเรียนรู้ฝึกฝนอยู่เสมอ จนทำให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนหรือสื่อ CAI ซึ่งสอดคล้องตามนโยบายของทางโรงเรียนที่มีนโยบายให้ครูทุกคนต้องมีบทเรียน E-Learning เป็นของตนเอง เพื่อใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งครูส่วนหนึ่งได้เลื่อนวิทยฐานะเป็นครูชำนาญการพิเศษ และครูเชี่ยวชาญ ดังนั้นครูเหล่านี้ถึงแม้จะมีอายุราชการค่อนข้างมากแล้วแต่ก็สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับรายวิชาที่ตนสอน ซึ่งโรงเรียนเป็นสหศึกษา มีครูที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญจำนวน 2 คน ซึ่งทั้งจังหวัดร่วมเย็นมีครูเชี่ยวชาญแค่ 2 คน คือครูที่โรงเรียนเป็นสหศึกษานี้ คนหนึ่งเป็นครูสอนวิชาฟิสิกส์ ท่านเป็นบุคคลที่มีความพยายามและค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ สามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาโครงการวิทยาศาสตร์และฟิสิกส์ จนได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน และทำให้โรงเรียนเป็นสหศึกษาได้รับเลือกเป็นโรงเรียนในโครงการเงินกู้ธนาคารโลก โดยรัฐบาลกู้เงินจากธนาคารโลกมาเพื่อพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้แก่โรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีห้องศูนย์ปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะห้องปฏิบัติการฟิสิกส์ ที่เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ โครงการ สื่อ และอุปกรณ์ต่างๆ ไว้อย่างครบถ้วน มีการตกแต่งห้องเรียน อุปกรณ์ต่างๆ ในห้องเรียนให้ทันสมัย สวยงาม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างมาก นอกจากนี้โรงเรียนได้รับเลือกให้เป็นศูนย์การเรียนภาษาอังกฤษของจังหวัดร่วมเย็น โดยมีศูนย์ ERIC ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ มีห้องเรียนที่ทันสมัย มีห้อง sound lab ที่นักเรียนสามารถเรียนรู้การใช้ภาษาต่างประเทศได้อย่างสนุกสนาน มีครูที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าศูนย์ ERIC ที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ในการสอนภาษาอังกฤษมายาวนาน มีความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ในห้องปฏิบัติการทางภาษา นักเรียนสามารถเรียนรู้และฝึกทักษะทางภาษาโดยใช้สื่อต่างๆ เหล่านี้ช่วยในการฝึกฝน ทั้งหนังสือ VCD หรือโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ ด้วยเหตุที่โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาทางภาษา มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการจัดการเรียนการสอน มีครูและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้นักเรียนสามารถแข่งขันทักษะทางภาษาอังกฤษได้อย่างดี สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน จนเป็นที่ยอมรับในระดับจังหวัด ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่ว่า

“...กลุ่มสาระการเรียนรู้ของเรามีครูจำนวนไม่มากนัก ดังนั้นทุกคนจึงมีภาระในการสอนเป็นจำนวนมาก และต้องทำงานพิเศษอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอีก ทำให้ในแต่ละวันครูของเราแทบจะไม่มีเวลาว่างเลย และส่วนมากครูในกลุ่มสาระของเราเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงานและชวนช่วยหาความรู้อยู่เสมอ ในฐานะที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระจะทำงานเพื่อสนองนโยบายของทางโรงเรียน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาบูรณาการกับการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งครูทุกคนต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ CAI ได้ และกลุ่มสาระของพวกเราจะจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอ โดยเราเป็นศูนย์กลางในเขตพื้นที่การศึกษา และให้โรงเรียนมัธยมจากพื้นที่อื่นในเขต 3 ของเราร่วมกันอบรม โดยใช้สถานที่ของเรา เพราะค่อนข้างมีความพร้อม และบางครั้งก็ใช้วิทยากรจากโรงเรียนของเราด้วย ซึ่งพี่เองก็ได้เป็นวิทยากรระดับจังหวัดด้วย ถึงแม้ว่าในกลุ่มสาระของเรจะมีครูบางท่านที่ค่อนข้างอาวุโสมากแล้ว แต่ท่านก็ไม่เคยอ้างเหตุผลเรื่องอายุมาเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้และใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน แต่ก็พยายามเรียนรู้และฝึกฝนอยู่เสมอ จนสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างชำนาญมากขึ้น โชคดีที่โรงเรียนของเรามีความพร้อมในด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ทำให้เราสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ภาษาต่างประเทศ, 20 มกราคม 2552)

เทคโนโลยีของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน ซึ่งบุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการพัฒนางานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน นั้นแสดงว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในระดับสิ่งประดิษฐ์ ที่จะเข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาการเรียนรู้อื่นๆ และส่งผลต่อการสืบต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนได้

จากตัวแปรทั้ง 22 ตัว ที่ได้ศึกษาและสรุปมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของปทัสถานร่วม ที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหามาจากการปรับตัวจากภายนอกและบูรณาการจากภายใน ซึ่งทำหน้าที่ได้ดีมากและถูกพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงได้ส่งสอนหรือถ่ายทอดต่อไปยังสมาชิกในโรงเรียนจากรุ่นสู่รุ่นว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้หลักการและแนวคิดทฤษฎีทางวัฒนธรรมองค์กรของนักวิชาการหลายคน มาบูรณาการจนได้ตัวแปรที่ใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 22 ตัวแปร ดังนั้นจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สามารถสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนรางวัลพระราชทานที่เป็นพื้นที่วิจัย ซึ่งข้อมูลทางวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้วิจัยได้สรุปจากการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ สามารถนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของ Schien (1992) ได้ดังนี้

1. การพิจารณาวัฒนธรรมองค์การในระดับแรก หรือวัฒนธรรมชั้นนอก ซึ่งพิจารณาจาก โครงสร้างอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน การแต่งกาย การใช้ภาษา รวมถึงงานพิธีต่างๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในระดับนี้ได้ว่า การเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ศูนย์กลางชุมชน และมี โครงสร้างลักษณะอาคารตามแบบแปลนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ซึ่งอาคารเรียนและอาคาร ประกอบต่างๆ นั้นมีลักษณะตามแบบอาคารราชการทั่วไป ไม่มีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ แต่ที่แตกต่างอย่างมากจากโรงเรียนในเขตเดียวกันคือ สภาพโครงสร้างภายในห้องเรียนหรือ ห้องปฏิบัติการต่างๆ ที่มีความสวยงาม พื้นปูด้วยกระเบื้องอย่างดี และห้องต่างๆ จัดและออกแบบไว้ อย่างสวยงามมีระเบียบ การจัดวางห้องกลุ่มงานก็เหมาะสมกับลักษณะงาน ทำให้ผู้มาเยือนสามารถ คิดต่อประสานงานได้สะดวกขึ้น มีที่จอดรถบริเวณหน้าอาคารทุกอาคาร ซึ่งไม่มีการคิดป้ายจองว่า เป็นที่จอดรถของใคร แม้แต่ผู้บริหาร แต่ทุกคนสามารถจอดรถได้ทุกที่ตามความสะดวก ใครมา ก่อนก็จะสามารถจอดได้ที่ร่ม ใครมาช้าก็ต้องจอดกลางแดด ลักษณะพื้นของโรงเรียนนั้นปูด้วย คอนกรีตเกือบทุกบริเวณ ทำให้ไม่มีเศษดินติดรองเท้านักเรียนขึ้นอาคารเรียน ซึ่งจะทำให้รักษา ความสะอาดอาคารเรียนได้ง่ายขึ้น สำหรับสิ่งก่อสร้างที่โดดเด่นที่สุดในโรงเรียนคือห้องน้ำของ นักเรียน เนื่องจากห้องน้ำนักเรียนหลังเก่านี้มีสภาพทรุดโทรม ไม่ถูกสุขลักษณะ ซึ่งทางโรงเรียน เห็นความสำคัญของห้องน้ำนักเรียน จึงให้ชุมชนโดยสมาคมผู้ปกครองนักเรียน และศิษย์เก่า ร่วมกันทำฝ้าป่า และมีเทศบาลเข้ามาร่วมสร้างห้องน้ำนักเรียนจำนวน 4 หลัง ทั้งหมด 20 ห้องแยก ชายหญิง ลักษณะห้องน้ำสวยงามถูกสุขลักษณะ มีอ่างล้างมือ และกระจก ซึ่งการสร้างห้องน้ำนั้น สร้างตามแบบปืมน้ำมันที่มีห้องน้ำสวยๆ ทำให้นักเรียนมีความสุขในการใช้ห้องน้ำ นอกจากนี้ ห้องน้ำแล้วยังมีห้องประชุมที่สวยงาม โอโถง มีเครื่องปรับอากาศ ทำให้บรรยากาศของห้องเอื้อต่อ การจัดประชุม และโรงเรียนยังให้บริการห้องประชุมแก่หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัด ที่มีความ ประสงค์จะจัดอบรม หรือจัดกิจกรรมต่างๆ และให้บริการแก่ชุมชนด้วย โรงเรียนมีการจ้างแม่บ้าน ประจำทำหน้าที่ดูแลห้องน้ำ และความสะอาดของอาคารต่างๆ ทำให้อาคารสถานที่ของโรงเรียนนั้น สะอาดเรียบร้อยอยู่ตลอดเวลา สำหรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนนั้นเกิดจากการ “ร่วมด้วยช่วยกันทำ” ซึ่งโรงเรียนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิทัศน์ก่อนการเข้าร่วมแข่งขัน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน และเมื่อได้รางวัลก็รักษามาตรฐานรวมทั้งการมีการพัฒนาปรับปรุง เรื่อยๆ และที่มีการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของโรงเรียนมากที่สุดก็เป็นช่วงการประเมินโรงเรียน ต้นแบบโรงเรียนในฝัน ซึ่งโรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันในการจัดสวนหย่อมและมอบหมายให้ นักเรียนร่วมดูแลรักษาโดยแบ่งเป็นเขตพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน ถือว่าสะอาด เป็นระเบียบ เพราะมีพนักงานทำความสะอาดคอยดูแลสวนช่วยนักเรียน ซึ่งโรงเรียน

ใช้งบประมาณส่วนหนึ่งในการจ้างพนักงานดูแลสวน และแม่บ้าน สำหรับการแต่งกายนั้นมุ่งเน้นระเบียบวินัยและความเป็นรูปแบบเดียวกัน โดยโรงเรียนซึ่งนำโดยกลุ่มงานบริหารบุคคลมีการประชุมปรึกษากันและลงข้อสรุปร่วมกันเกี่ยวกับการแต่งกายในวันต่างๆ เพื่อให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน และมุ่งเน้นให้ครูแต่งกายสง่าสมภาคภูมิ รวมทั้งเน้นความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งโรงเรียนไม่ได้ร่างออกมาเป็นระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เมื่อเป็นมติที่ประชุมทุกคนต้องร่วมมือ ซึ่งในการแต่งกายนั้นให้แต่งกายตามวันดังนี้ วันจันทร์สวมชุดสีชมพู ซึ่งมีที่มาจากการอวยพรให้พระบาทสมเด็จพระเจ้าหัวมีพระชนม์มายุที่ยั่งยืนนาน วันอังคารให้สวมชุดของโรงเรียน ซึ่งทุกคนในโรงเรียนมีเป็นรูปแบบเดียวกัน วันพุธ แต่งกายตามชุดกิจกรรมที่สอน ได้แก่ ลูกเสือ ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ วันพฤหัสบดีสวมชุดสีฟ้า เพราะเป็นวันครู และวันศุกร์ สวมชุดผ้าพื้นเมืองต่างๆ ซึ่งในอดีตนั้นจะเป็นชุดประจำของโรงเรียนคือทำจากผ้าพื้นเมืองของอำเภอที่เรียกว่าผ้าเกลือเต่า แต่ปัจจุบันนี้ได้อนุโลมให้แต่งกายด้วยผ้าพื้นเมืองที่สวยงามได้ เพื่อเป็นการอนุรักษ์มรดกความเป็นไทย และสำหรับการใช้ภาษานั้น มีลักษณะภาษาอยู่ 2 แบบคือภาษากลาง หรือภาษาที่เป็นทางการ ใช้สำหรับสื่อสารกันได้ทั้งโรงเรียน ในทุกกิจกรรมของโรงเรียน และนอกจากนี้ยังมีภาษาถิ่นซึ่งมีหลายภาษา ทั้งภาษาผู้ไท ลื้อ แต่ส่วนมากแล้วภาษาที่ใช้สนทนากันในกลุ่มจะเป็นภาษาอีสาน ซึ่งจะเป็นภาษาที่ใช้กับการสนทนากันในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ใช้พูดคุยปรึกษากันเฉพาะกลุ่ม เป็นการแสดงความสนิทสนมกันมากขึ้นของบุคลากรและอีกกิจกรรมที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมในระดับนี้คือ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะมีการจัดงานสังสรรค์หลายลักษณะ เช่น การจัดงานตามประเพณี เทศกาลต่างๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นไทย คือ เทศกาลปีใหม่ และสงกรานต์ ซึ่งเมื่อถึงวันขึ้นปีใหม่ทุกคนจะร่วมสังสรรค์กัน มีการจับสลากของขวัญกัน และวันนี้เป็นวันที่ครูทุกคนต่างมีความสุข เพราะโรงเรียนจะมีของขวัญให้โดยจับสลากผู้โชคดี ซึ่งของขวัญที่ให้ทุกปีคือ สร้อยคอทองคำหนัก 2 สลึง จำนวน 10 เส้น และนอกจากนี้ยังมีของขวัญจากผู้อำนวยการและผู้บริหาร รวมทั้งครูที่ได้ ค.ศ. 3 และ ค.ศ.4 อีก จำนวนมาก และทุกปีก็จะมีครูผู้โชคดีได้รางวัลใหญ่นี้ไป วันปีใหม่ทุกคนได้ร่วมสนุกสนานและผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานมาทั้ง 1 ปี และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูรวมทั้งสร้างความสนิทสนมกลมเกลียวกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนด้วย นอกจากนี้ในเทศกาลสงกรานต์ก็จะมีการทำบุญตักบาตร สรงน้ำพระ รดน้ำดำหัวผู้ใหญ่ ซึ่งในทุกปีนั้นนอกจากโรงเรียนจะร่วมกับชุมชนในการจัดงานสงกรานต์แล้ว เพื่อเป็นการปลูกฝังและอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามโรงเรียนก็จะจัดงานสงกรานต์ในโรงเรียน โดยจัดแบบประเพณีไทยโบราณ ไม่ให้เล่นสาดน้ำรุนแรง มุ่งปลูกฝังความเป็นไทยให้กับเยาวชนมากกว่าการเล่นเพื่อความสนุกสนาน นอกจากนี้ยังมีงานเลี้ยงต้อนรับและเลี้ยงส่งบุคลากรที่เข้ามาและย้ายไปด้วย ซึ่งกิจกรรมนี้ผู้บริหาร

ให้ความสำคัญ โดยการจัดงานให้เป็นบรรยากาศแบบกันเอง รับประทานอาหารร่วมกัน ร้องเพลง และทำกิจกรรมร่วมกัน แม้ตอนที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลก็ได้รับการเลี้ยงรับ โดยร่วมรับประทานอาหารร่วมกัน ทำให้เกิดความสนิทสนมกันและจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียนต่อไป

2. การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่สอง หรือวัฒนธรรมชั้นกลาง พิจารณาจากกลยุทธ์ เป้าหมาย ประสิทธิภาพของโรงเรียน การตอบคำถามว่าอะไรควร อะไรไม่ควร ผู้วิจัยพิจารณาจากแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งพบว่าแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติที่บุคลากรในโรงเรียนถือเป็นสิ่งดีงามตามปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ได้แก่ การมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความร่วมมือ ความกตัญญู การเคารพอาวุโส การเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นคุณภาพของงาน ความเสียสละ อดทน และความเสมอภาค เป็นต้น

3. การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่สาม หรือปทัสถานเบื้องต้น เป็นความเชื่อที่บุคลากรยอมรับแล้วว่าถูกต้องและไม่ตระหนักถึงบ่อเกิดของค่านิยมและการกระทำนั้น หรือเรียกว่าทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามเคยชินกลายเป็นนิสัยหรือเป็นกิจวัตรไปแล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้

3.1 ปทัสถานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง หมายถึง การตัดสินใจหรือการค้นหาคำตอบว่าอะไรคือความจริงและความถูกต้อง ที่บุคลากรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นเห็นพ้องต้องกันและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยพิจารณาจากเอกลักษณ์ของโรงเรียน สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน และเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจความถูกต้องหรือความจริงในโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้ ในด้านของเอกลักษณ์ของโรงเรียนนั้น เป็นที่รับรู้ของบุคลากรและชาวบ้านในชุมชนว่าโรงเรียนเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีใกล้บ้านและโรงเรียนยอดนิมของจังหวัด ดังนั้นเอกลักษณ์รางวัลแห่งความภาคภูมิใจนี้เป็นที่ทราบกันทั่วไปทั้งจังหวัด และนอกจากนี้ก็คือการได้รับความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งชาวบ้าน ประชาชน โดยเฉพาะในการร่วมสร้างห้องน้ำของโรงเรียน และถนนคอนกรีตภายในบริเวณโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีสมาคมผู้ปกครองที่เข้มแข็งและมีศักยภาพในการมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้เห็นความร่วมมือกันจากทั้งบุคลากรในโรงเรียนและในชุมชน คือ การจัดงานผ้าป่าสร้างโรงอาหารใหม่ให้แก่โรงเรียน ซึ่งโรงอาหารหลังละหลายล้านก็สามารถเกิดขึ้นในโรงเรียนได้ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชน แม้บุคลากรในโรงเรียนเองก็เสียสละอย่างมาก

จะเห็นได้ว่าการจัดทำฝ่าป่าสร้างโรงอาหารใหม่ครั้งนี้ครูแต่ละคนต่างก็ร่วมบริจาคคนละ 5,000 – 10,000 บาท ดังนั้นเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนก็ได้รับเงินบริจาคเป็นจำนวนมากแล้ว และยังมีชาวบ้าน ชุมชน หน่วยงานต่างๆ ที่มีศักยภาพมาร่วมกันอีก ดังนั้นจึงทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเพราะความร่วมมือ ซึ่งผู้วิจัยได้ถามผู้ปกครองและชาวบ้านที่มาร่วมกิจกรรม ต่างก็ตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า

“...โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ก็เป็น โรงเรียนของเรา เพราะเราก็เคยเป็นศิษย์เก่า และปัจจุบันนี้ลูกหลานก็มาเรียนที่นี่ และโรงเรียนก็มีชื่อเสียงเทียบเท่ากับโรงเรียนในตัวจังหวัด ดังนั้นอะไรที่ดี ที่จะทำให้ลูกหลานเราได้เรียนรู้และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี ถ้าเราพอช่วยได้ก็ยินดี ซึ่งก่อนที่จะทำอะไร โรงเรียนก็มีการประชุมผู้ปกครองและชุมชนด้วยเพื่อถามความคิดเห็นของทุกฝ่าย ก่อนดังนั้นกิจกรรมเหล่านี้ก็มาจากการคิดเห็นของพวกเราด้วยส่วนหนึ่ง และการสร้างโรงอาหารที่ดี ทันสมัย สะอาด ถูกสุขลักษณะนั้นก็จะเป็นประโยชน์ต่อลูกหลานของเราเอง ดังนั้นพวกเราทุกคนจึงเต็มใจที่กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน มีอะไรที่พอช่วยเหลือกัน ได้ก็ยินดี...”

(ผู้ปกครองนักเรียน, 21 มกราคม 2552)

นอกจากนี้การที่โรงเรียนเป็นโรงเรียนยอดนิยมของผู้ปกครองและนักเรียน รวมทั้งโรงเรียนมีทำเลที่ตั้งอยู่ในตัวอำเภอที่เป็นทางผ่านไปหลายๆ อำเภอของจังหวัดร่มเย็น และตั้งอยู่บริเวณกึ่งกลางของชุมชน ห่างจากที่ว่าการอำเภอเพียง 500 เมตร และห่างจากตัวจังหวัด 40 กิโลเมตร ซึ่งนับว่าไม่ไกลจากตัวจังหวัดมาก มีความสะดวกในการเดินทาง ทำให้ผู้ปกครองนั้นมีความประสงค์ที่จะส่งลูกหลานมาเรียนที่นี่ ด้วยเหตุผลสำคัญคือ โรงเรียนมีชื่อเสียงด้านการเรียนการสอน และทำเลที่ตั้งเหมาะสมไม่ไกลจากบ้านมากเกินไป และโรงเรียนนั้นมีความเข้มงวดในเรื่องระเบียบวินัยและการดูแลนักเรียนดีมากทำให้ผู้ปกครองหายห่วงได้ และโรงเรียนให้ความสำคัญกับภารกิจการส่งเสริมการเรียนการสอน การพัฒนานักเรียนอย่างสูงสุด นั่นคือถ้านักเรียนที่เรียนจบจากโรงเรียนแล้วจะสามารถสอบเข้าเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาที่ดีได้ และส่วนมากก็ประสบความสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงาน และโรงเรียนนั้นใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการอำนวยความสะดวกแก่นักเรียนเพื่อให้สามารถเรียนรู้เพิ่มเติมที่ นอกจากนี้ที่ผู้บริหารมีนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสมัยนั้นก็ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ดีขึ้นของโรงเรียน ทำให้มีโครงการหรือกิจกรรมอะไรใหม่ๆ ออกมาให้ให้นักเรียนได้ร่วมกิจกรรม แต่บุคลากรบางคนก็บอกว่า

“...การเปลี่ยนผู้บริหารแต่ละครั้งก็ต้องลำบากเพราะต้องปรับตัวกับแนวการบริหารงาน นโยบาย และการปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งทำให้ต้องปรับตัวอยู่เสมอและบางโครงการก็ไม่ค่อยต่อเนื่อง

บางทีครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติก็มีเสียงบ่นมาว่าเหนื่อย เพราะผู้บริหารบางคนก็มีนโยบายที่พัฒนาครูมากเกินไป มีกิจกรรมมากเกินไป ครูก็ขาดความเป็นส่วนตัว...”

(ครูน้อยคนที่ 11, 27 มกราคม 2552)

แต่ครูบางคนก็บอกว่า

“...การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยก็ดี เพราะจะทำให้เรามีการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอและได้แนวทางการปฏิบัติที่แปลกใหม่ออกไป รวมทั้งทำให้ผู้บริหารนั้นไม่ใช้อำนาจมากเกินไป เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่โรงเรียนเราถือว่าไม่ค่อยเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยนักนะ ก็ถือว่าเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสม คนละประมาณ 4-5 ปี ซึ่งแต่ละคนที่มานี้ก็พัฒนาโรงเรียนเราได้มากเลยทีเดียว...”

(ครูน้อยคนที่ 12, 27 มกราคม 2552)

สำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนผู้วิจัยพบความจริงจากการเก็บข้อมูล คือ การพัฒนาหลายอย่างที่ได้อาจการไปศึกษาดูงาน บุคลากรในโรงเรียนหลายคนยอมรับว่าเมื่อก่อนนี้โรงเรียนอยู่ในช่วงกำลังพัฒนาอย่างมาก ดังนั้นจึงมีการไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆ โดยเฉพาะโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเมื่อดูงานกลับมาทางผู้บริหารก็มีนโยบายปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหลายอย่างในโรงเรียน มีการสร้างการพัฒนาและคิดโครงการต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งสำหรับโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้การไปศึกษาดูงานก็คือการไปศึกษาดูงานจริงๆ ไม่ค่อยได้เที่ยวสนุกสนาน เพราะเป้าหมายและนโยบายของผู้บริหารจะเน้นการพัฒนางาน และเมื่อโรงเรียนทำงานได้ตามเป้าหมายแล้วทางผู้อำนวยการจึงพาพวกครูและบุคลากร ไปฉลองความสำเร็จโดยการไปท่องเที่ยว ซึ่งการที่ได้ไปดูงานหลายที่นี้เองทำให้ได้แนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน และอีกสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนคือ การให้ความสำคัญกับการประชุม ผู้วิจัยต้องยอมรับจริงๆ ว่าโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้มีการประชุมบ่อยมาก ห้องประชุมเล็กจะเป็นห้องที่ถูกใช้บ่อยมากในแต่ละวัน เพราะโรงเรียนจะมีการประชุมในกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งส่วนมากเป็นการพูดคุย ปรึกษาหารือกันในกลุ่มย่อย อย่างเช่นกลุ่มบริหารวิชาการนั้นจะต้องประชุมทุกวันพฤหัสบดี ในคาบสุดท้ายของวัน ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมหลักๆ จะเป็นรองผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และเกือบทุกครั้งก็จะมีผู้อำนวยการโรงเรียนร่วมด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้เข้าร่วมในการประชุมของกลุ่มบริหารวิชาการทุกครั้ง ซึ่งส่วนมากก็เป็นการพูดคุยปรึกษากันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต่างๆ ซึ่งส่วนมากแล้วหัวหน้ากลุ่ม

สาระฯ จะนำปัญหา ข้อเสนอแนะจากครูในกลุ่มสาระฯ มาเสนอเพื่อปรึกษาหารือกัน ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระฯ เป็นเหมือน สส. ในสภาที่จะต้องเป็นกระบอกเสียงเสนอ นโยบายแผนครูในกลุ่มสาระฯ รวมทั้งนำนโยบายจากทางบริหารลงสู่การปฏิบัติในกลุ่มสาระฯ นอกจากนี้กลุ่มงานต่างๆ ก็ประชุมทุกสัปดาห์เช่นกัน ซึ่งการประชุมนี้ถือเป็นหน้าที่ที่ครูที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในทุกครั้ง ยกเว้นครูคนนั้นไม่อยู่ ไปราชการ หรือมีเหตุจำเป็นแต่ต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบล่วงหน้า นอกจากการประชุมกลุ่มย่อยต่างๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยมากแล้ว ยังมีการประชุมประจำเดือนของโรงเรียน ทุกคนต้องเข้าประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกัน สรุป อภิปราย และเสนอแนวทางในการพัฒนางานร่วมกันในทุกเดือน และอีกความจริงของโรงเรียนคือการยึดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานซึ่งความจริงข้อนี้ถือเป็นจุดเด่นที่สุดของโรงเรียน ที่ทุกคนต่างให้การยอมรับรวมทั้งผู้วิจัยเองซึ่งเมื่อเข้าไปเก็บข้อมูลโดยเป็นบุคลากรคนหนึ่งในโรงเรียนก็ต้องปรับตัวมากพอสมควร ระเบียบวินัยในโรงเรียนนั้นบางครั้งก็ขัดใจครูหลายคนเหมือนกัน ดังเช่นครูคนหนึ่งซึ่งเพิ่งย้ายมาทำงานที่นี่ได้ไม่นานนัก บอกว่า

“...วันแรกที่พี่มารายงานตัวนั้น พี่ก็แต่งกายตามปกติที่ที่เคยแต่งที่โรงเรียนเดิม คือสวมชุดปกติแต่รองเท้าเปลือยสัน ซึ่งพอเดินเข้ามาในโรงเรียน เราสังเกตว่านักเรียนที่เราเดินผ่านก็มองพี่และส่วนมากก็มองที่รองเท้า แต่ก็ยังไม่ได้คิดอะไร จนกระทั่งเดินขึ้นไปบนอาคาร ไปพบครูเจ้าหน้าที่งานบุคลากร เพื่อแนะนำตัวและเข้าพบผู้อำนวยการ ปรากฏว่าสายตาที่มองพี่เหมือนที่นักเรียนมองเลย มองที่รองเท้าของพี่ และพอเข้าพบผู้อำนวยการ ท่านก็มองพี่แปลกๆ เช่นกัน จนกระทั่งพี่ได้สังเกตการแต่งกายของครูในโรงเรียนทุกคนก็พบว่าดูเป็นระเบียบเรียบร้อยมาก ทุกคนสวมชุดที่ดูดี สวมรองเท้าหุ้มส้น และพอวันปฐมนิเทศโดยผู้อำนวยการและครูผู้เกี่ยวข้องทุกคน พี่ก็ได้รับคำแนะนำว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร ได้เรียนรู้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่นี่เป็นอย่างไร ทำให้พี่ปรับตัวมากขึ้น และสุดท้ายพี่ก็เป็นคนที่มีระเบียบวินัยไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งแรกๆ ก็รู้สึกอึดอัดเหมือนกัน กับชุดที่ไม่คุ้น รองเท้าที่หุ้มส้นก็กัดเท้าพี่มากเลย แต่พออยู่มาประมาณ 3 สัปดาห์ ก็รู้สึกชินและเป็นไปโดยอัตโนมัติ ถ้าวันไหนไม่เรียบร้อยจะรู้สึกไม่มั่นใจเอาเลย เหมือนตัวเองไม่เข้าพวก...”

(ครูน้อยคนที่ 13, 27 มกราคม 2552)

นอกจากระเบียบวินัยด้านการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานทุกอย่างให้เป็นระเบียบและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทุกคน ซึ่งผู้วิจัยได้พูดคุยกับนักเรียนในโรงเรียน เกี่ยวกับความเข้มงวดในระเบียบวินัยของโรงเรียน ซึ่งนักเรียนก็รู้สึกชื่นชมครูอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านระเบียบวินัยและความรับผิดชอบของครูทุกคน และนักเรียนก็ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดโดยอัตโนมัติ ซึ่งโรงเรียนนี้คนที่ฝึกระเบียบวินัยจะไม่ถูกยอมรับ

จากคนในโรงเรียน ถือว่าไม่เข้าพวก ดังนั้นก็จะเป็นการกดดันไปในตัวว่าต้องแต่งกายให้เรียบร้อย และปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนในเรื่องของการคำนึงถึงผู้อาวุโส นั้น บุคลากรในโรงเรียนจะคำนึงในด้านการแสดงความเคารพมากกว่า เพราะความอาวุโสในที่นี้หมายถึง การมีวิทยุมากกว่า หรือ การมีคุณนามากกว่า ดังนั้นระบบในโรงเรียนก็ยังคงวัฒนธรรมไทยอยู่คือผู้น้อยก็ยังคงให้ความเคารพผู้ใหญ่ ส่วนความอาวุโสในเรื่องการทำงานก็เช่นกัน บางคนอาจจะอายุน้อยกว่าก็จริงแต่มีความสามารถมากกว่า มีวิถีสถาณะมากกว่า หรือมีความถนัดด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะมากกว่า หรือเป็นต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม ก็จะได้รับยกย่องและเคารพนับถือจากทุกคนในโรงเรียน แต่ในเรื่องการทำงานนั้นผู้วิจัยเห็นว่าครูน้อย หรือครูอาวุโสก็สามารถเสนอเรื่องราวและปัญหาต่างๆ จากการทำงาน รายงานต่อผู้บริหารได้เลย ในบางเรื่องก็ได้เสนอเป็นขั้นตอนคือครูเสนอต่อหัวหน้ากลุ่มสาระฯ แล้วหัวหน้าเสนอต่อรองฯ แล้วค่อยเสนอต่อผู้บริหารงานบางอย่างที่ต้องเป็นขั้นตอนก็มีการเสนอแบบตามลำดับอาวุโสจริง แต่ถ้ามีเรื่องเร่งด่วนครูสามารถเสนอโดยตรงต่อรองผู้อำนวยการในกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง หรือต่อผู้อำนวยการได้เลย เพื่อความรวดเร็ว ซึ่งการกระทำนี้เกิดขึ้นจริงและไม่ถือว่าผิดระเบียบโรงเรียน ส่วนในเรื่องการแบ่งแยกผู้อาวุโสมากกับผู้น้อยนั้น สืบเนื่องจากการจัดห้องแล้ว ผู้วิจัยพบว่าในระดับผู้อำนวยการนั้นท่านจะมีห้องส่วนตัว ที่มีพื้นที่มากพอสมควรที่จะเอาไว้ต้อนรับแขกด้วย ส่วนรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ท่าน นั้นจะอยู่ประจำห้องของกลุ่มงานตน และการจัดที่นั่งก็ไม่ได้แยกเป็นห้องส่วนตัวของรองฯ กับบุคลากรเลย เพราะโต๊ะทำงานของรองฯ ก็จะอยู่ร่วมกับโต๊ะทำงานของบุคลากรในกลุ่มงาน แต่อาจจะมีการวางในตำแหน่งด้านหลังของห้อง เพื่อให้สามารถมองเห็นพฤติกรรมของครูทุกคนได้ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยเข้าไปในตอนแรก ถ้าไม่สังเกตป้ายชื่อบนโต๊ะที่ทำงานก็แทบจะไม่ทราบเลยว่าโต๊ะตัวไหนเป็นของครูตัวไหนของรองฯ และสังเกตว่าในตอนพักกลางวันทั้งครูและรองฯ ในกลุ่มงานนั้นๆ ก็จะรับประทานอาหารร่วมกัน และในห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ก็เช่นกัน การจัดวางโต๊ะทำงานหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และบุคลากรในกลุ่มจะนั่งห้องเดียวกัน และให้โต๊ะหัวหน้ากลุ่มสาระฯ อยู่ด้านหลังสุด ซึ่งก็ด้วยเหตุผลเดียวกันกับการวางโต๊ะรองฯ ซึ่งผู้วิจัยพบว่าครูทุกคนให้ความเคารพในความอาวุโส และคนที่มีความอาวุโสก็จะมีความเป็นกันเอง ไม่ได้แบ่งแยกตำแหน่งสังเกตจากเวลาใช้คำแทนตัวเองก็เรียกว่าพี่ อา ลุง เป็นต้น ทำให้ระบบการคำนึงผู้อาวุโสในโรงเรียนนั้นเป็นไปโดยอัตโนมัติในใจ แต่ในด้านการวางตัวและการแสดงออกก็จะทำให้ดูเป็นกันเอง และทำให้บุคลากรมีความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะไม่ต้องมาคอยเกร็งกับการใช้อำนาจของคนที่มีตำแหน่งสูงกว่า แต่ลักษณะจะเป็นเหมือนคนในครอบครัวปกครองและดูแลกันมากกว่า ซึ่งการพูดกันตรงๆ ก็ยังคงได้รับความนิยมนี่จะใช้ในการปกครองและดูแลบุคลากรในโรงเรียนอยู่

3.2 ปทัสถานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของเวลา เป็นการพิจารณาว่าบุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญกับเวลาในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง มีจุดเน้นในเรื่องของเวลาอย่างไรบ้าง ซึ่งพบว่าบุคลากรมีปทัสถานว่าด้วยการเน้นความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องมาโรงเรียนให้ทันเวลา 08.00 น. ถ้าเลยเวลาเจ้าหน้าที่จะขีดเส้นแดง และโรงเรียนกำหนดให้ทุกคนมาลงเวลาเข้าทำงานก่อน 07.45 น. เพราะผู้อำนวยการมีนโยบายที่จะให้ครูทุกคนได้สังเกตการเรียนของนักเรียน และให้ครูนั้นมาโรงเรียนก่อนนักเรียน เพื่อดูแลความเรียบร้อย ซึ่งทุกคนที่มาถึงโรงเรียนต่างก็จะมาทำการลงเวลาที่โต๊ะบริเวณหน้าห้องประชุมเล็กใกล้ห้องผู้อำนวยการ เพื่อผู้อำนวยการจะได้เห็นว่าใครมาเช้า ใครมาสาย และได้พบปะพูดคุยกันในระหว่างการลงเวลา ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลในแต่ละวันแต่เช้า โดยพยายามไปก่อนครูทุกคนในโรงเรียน และผู้วิจัยเองก็ต้องลงเวลาทำงานเหมือนครูคนอื่นๆ ในโรงเรียนเช่นกัน ดังนั้นจะมีครูเข้าแถวต่อจากผู้วิจัยเพื่อรอลงเวลา ซึ่งเวลาที่ครูและบุคลากรส่วนใหญ่มาลงเวลาทำงานประมาณ 07.15– 07.40 น. สำหรับสมุดลงเวลาก็มีการแยกชัดเจน ระหว่างผู้บริหาร ครูและพนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ลูกจ้าง และแม่บ้าน และนักศึกษาฝึกสอน ซึ่งทุกคนต้องลงเวลาในเล่มที่กำหนดตามตำแหน่งของตนเอง เพื่อความสะดวกในการตรวจเช็คและสรุปของงานบุคคล และในระหว่างการเข้าแถวเพื่อรอลงเวลานั้นครูและบุคลากรก็จะมีการพูดคุย ทักทายกัน ทำความเคารพกัน ซึ่งการพูดคุยกันในช่วงนี้ส่วนมากจะเป็นการถามทุกข์สุขกันมากกว่า จะมีบ้างที่พูดคุยกันเรื่องงาน ส่วนใหญ่ที่ผู้วิจัยสังเกตจะพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องแต่งกายมากกว่า เช่น ชมว่าชุดของครูคนนั้นสวย วันนี้แต่งตัวดี อะไรประมาณนี้ หรือไม่ก็ถามเรื่องสุขภาพของครูและคนในครอบครัว เป็นต้น เมื่อทุกคนลงเวลาแล้วก็ต่างแยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ครูเวรประจำจุดต่างๆ ซึ่งได้แก่ หน้าประตูโรงเรียน หน้าเสาธง โรงอาหาร อาคารต่างๆ และหลังโรงเรียน ซึ่งเมื่อทำหน้าที่ครูเวรก็จะต้องลงบันทึกเหตุการณ์ที่พบเจอในสมุดบันทึกเวร เพื่องานบุคคลจะได้ลงสรุปต่อไป เมื่อเวลาประมาณ 07.50 น. โรงเรียนจะเปิดสัญญาณเตือนเพื่อให้นักเรียนทุกคนเตรียมตัวมาเข้าแถวเคารพธงชาติ และเมื่อเวลา 08.00 น. เสียงออดจะดังขึ้นอีกครั้ง ครูเวรหน้าเสาธงจะประกาศให้นักเรียนเข้าแถวให้เรียบร้อย ซึ่งนักเรียนก็มีความกระตือรือร้นในการเข้าแถวและร่วมกิจกรรมดีมาก ซึ่งเมื่อทำกิจกรรมเคารพธงชาติเสร็จแล้วครูที่ทำหน้าที่ให้ออวาทหน้าเสาธงก็ต้องรักษาเวลาในการพูดคุยกับนักเรียน ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 10 นาที ถ้าเกินเวลาก็จะอาจโดนตำหนิจากครูคนอื่นๆ ได้ และครูประจำชั้นที่ทำหน้าที่สำรวจรายชื่อนั้นก็จะต้องใช้เวลาสำรวจรายชื่อไปพร้อมกับการให้ออวาทของครูเวร ซึ่งกิจกรรมทุกอย่างจะเสร็จพร้อมกัน ก่อนที่จะให้นักเรียนเดินเป็นแถวขึ้นชั้นเรียน และปทัสถานเบื้องต้นในเรื่องของความตรงต่อเวลาอีกอย่างก็คือการเรียนการสอน ทุกคาบสอนจะใช้เวลา 50 นาที และเพื่อเวลาให้นักเรียนเดินเปลี่ยนห้องเรียนประมาณ 5 นาที ครูจะต้องเข้าสอนให้ตรงเวลา และเลิกสอน

ตรงเวลา ถ้าไม่อย่างนั้นจะมีปัญหากับวิชาอื่น ซึ่งทุกคนก็ให้ความเคารพในการตรงต่อเวลามาก เช่น ที่ผู้วิจัยพบว่ามียุ่ครั้งหนึ่งที่ครูภาษาอังกฤษเลิกสอนช้ากว่าเวลาที่กำหนด ทำให้วิชาต่อไปมีเวลาสอนน้อยลง ซึ่งครูวิชาต่อไปคือวิชาสังคมศึกษา เมื่อวิชาภาษาอังกฤษใช้เวลาของตนไปประมาณ 20 นาที ก็เลยเป็นประเด็นที่ครูคนนั้นพูดในที่ประชุม และขอร้องให้ครูตรงต่อเวลาด้วย ไม่ควรเลยคาบสอนของตนเอง เพราะจะกระทบกับวิชาต่อไป ซึ่งทุกคนในที่ประชุมก็เห็นด้วย และมีการปรับปรุงความตรงต่อเวลาให้มากขึ้น ซึ่งการยึดมั่นในเวลาของครูนั้นส่งผลไปยังนักเรียน ทำให้นักเรียนก็ตรงต่อเวลาไปด้วย และมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้มากขึ้น เพราะสังเกตในช่วงที่นักเรียนเดินทาง ไปเรียนอาคารอื่นนั้นจะไปอย่างรวดเร็วและบางคนก็กระตือรือร้นให้เดินเร็วๆ จะไม่มีการแวะเล่นระหว่างทาง ซึ่งโรงเรียนที่ให้นักเรียนเรียนแบบเดินเรียนนั้นต้องปลูกฝังในเรื่องของความตรงต่อเวลาเป็นอย่างมาก เหมือนกับที่ผู้อำนวยการว่า

“...โรงเรียนเรานั้นระเบียบวินัยและเวลาเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเราต้องการปลูกฝังให้กับนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนมากขึ้นในแต่ละปี ทำให้จำนวนห้องเรียนของเราไม่เพียงพอ ก็ต้องแก้ปัญหาให้นักเรียนเดินเรียนไปก่อน จนกว่าจะมีอาคารใหม่ ดังนั้นปัญหาของการเดินเรียน คือ ถ้านักเรียนแวะเล่นระหว่างทาง หรืออาจเป็น โอกาสให้นักเรียนโดดเรียนได้ ดังนั้นเราต้องใช้มาตรการในการตรงต่อเวลาเป็นเครื่องกระตุ้นให้ครูและนักเรียนมีความกระตือรือร้น เพราะถ้าแวะเล่นระหว่างทางก็จะเข้าห้องไม่ทัน ถูกครูเช็คว่ามีมาสาย ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนของนักเรียนได้ และถ้าเข้าห้องเรียนช้า ทางโรงเรียนจะทำหนังสือถึงผู้ปกครองเพื่อแจ้งให้ทราบ และถ้าเข้าช้า 5 ครั้ง จะเชิญผู้ปกครองมาพบและพูดคุยเพื่อหาทางอบรมช่วยกัน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 11 กุมภาพันธ์ 2552)

การให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลาของครู บุคลากร และนักเรียนนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

3.3 ปทัสถานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของพื้นที่ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องพื้นที่ในโรงเรียน พบประเด็นที่สำคัญคือ การกำหนดอาณาเขตพื้นที่ในโรงเรียนเป็น ฝั่งไทย และฝั่งลาว และการมีบริเวณของหอพระพุทธรูปประจำโรงเรียน ลักษณะที่ตั้งของอาคารในโรงเรียนนั้น จะมีสนามฟุตบอลอยู่บริเวณกึ่งกลางของโรงเรียน แบ่งที่ตั้งของอาคารเรียนออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนทางด้านขวามือของสนามฟุตบอล ซึ่งจะเป็นที่ตั้งของอาคารที่มีห้องผู้อำนวยการ ห้องสำนักงาน กลุ่มงานทั้ง 4 งาน หอประชุม โรงอาหาร ห้องสมุด ห้องศูนย์วัฒนธรรม ลานหน้าเสาธง ประตูเข้า-ออกโรงเรียน ห้องโสตทัศนศึกษา และอาคารเรียนหลังใหญ่จำนวน 3 หลัง เป็นต้น กิจกรรมส่วนมากของโรงเรียนจะเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณซีกขวาของสนามฟุตบอลมากกว่า ส่วนอีกด้านของ

สนามฟุตบอลเป็นอาคาร 3 ที่เพิ่งสร้างขึ้นมาได้ประมาณ 5 ปี เป็นที่ตั้งของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และมีห้องเรียนสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นด้วย และด้านข้างค่อนไปด้านหลังของสนามฟุตบอลด้านเดียวกันกับอาคาร 3 นั้นจะเป็นอาคารของกลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี รวมทั้งแปลงเกษตรของนักเรียน ซึ่งพื้นที่ทางด้านนี้จะถูกครูและบุคลากร รวมทั้งนักเรียนเรียกว่าฝั่งลาว เนื่องจากค่อนข้างอยู่ห่างไกลจากห้องผู้อำนวยการและห้องสำนักงานต่างๆ การติดต่องานหรือการเดินทางไปมาของครูและนักเรียนต้องเดินไปตามบริเวณด้านข้างสนามฟุตบอลซึ่งระยะห่างจากอาคารด้านหน้าประมาณ 200 เมตร และด้านขวามือของสนามฟุตบอล ซึ่งเป็นศูนย์รวมสำนักงาน ห้องประชุม ห้องเรียน โรงอาหารนั้นจะถูกเรียกว่าฝั่งไทย เพราะมีความเปียกพร้อมมากกว่า ซึ่งก็เป็นชื่อเรียกที่ทุกคนเรียกกันเล่นๆ แต่แอบแฝงไว้ซึ่งนัยบางอย่าง เพราะมีครูบางคนบอกว่าบางครั้งพวกเค้าก็พลอยกลายเป็นคนแบบฝั่งลาวจริงๆ ด้วย คือจะห่อข้าวมาทำกับข้าวรับประทานร่วมกันตอนกลางวัน ในขณะที่คนฝั่งไทยนั้นมักจะไปรับประทานอาหารที่โรงอาหาร ชื่อเข้ามาที่ห้องพักครูหรือไม่ก็ออกไปที่ร้านอาหารนอกโรงเรียน ส่วนครูฝั่งลาวนั้นมักจะห่อข้าวมารับประทานที่โรงเรียน ก็อบอุ่นอีกแบบ บางวันผู้บริหารก็เดินมาเยี่ยมเยียนและร่วมรับประทานอาหารด้วย ซึ่งครูที่ดูแลอาคารฝั่งลาวนี้ก็มีความเป็นกันเอง และก็สามารถเข้ากับครูทั้งโรงเรียนได้ปกติ

และพื้นที่อีกที่ในโรงเรียนที่ทุกคนให้ความสำคัญคือ บริเวณของหอพระพุทธรูป หอพระพุทธรูปของโรงเรียนนั้นตั้งอยู่บริเวณด้านประตูทางเข้าโรงเรียน คิดถนนในโรงเรียนที่ผู้คนเดินผ่าน ใกล้กับบริเวณหน้าเสาธง ซึ่งเป็นหอพระพุทธรูปนั้นถือเป็นสัญลักษณ์ทางศาสนา นอกจากหอนี้ประดิษฐานของพระพุทธรูปแล้ว ยังมีการทำรั้วเล็กๆ กั้นเป็นบริเวณ 3x3 เมตร เพื่อให้เป็นอาณาเขตที่ชัดเจน และมีทางเดินเข้าไปนมัสการ กราบไหว้ของคนทั่วไป ซึ่งในทุกเช้าจะมีเจ้าหน้าที่นำดอกไม้ รูป เทียน มาเปลี่ยนที่หอพระทุกวัน และเมื่อนักเรียนหรือครูเข้ามายังประตูโรงเรียนนอกจากก็ต้องยกมือขึ้นไหว้แสดงความเคารพต่อครูเฒ่าแล้วก็จะยกมือไหว้พระในหอพระด้วย เมื่อโรงเรียนจะทำกิจกรรมอะไร หรือจะเดินทางไปแข่งขันกิจกรรมต่างๆ ก็ต้องนำนักเรียนและครูมาขอพรจากพระประจำโรงเรียนทุกครั้ง ซึ่งนี่ก็เป็นความเชื่อ ความศรัทธาทางศาสนาที่ทุกคนนั้นมีพื้นฐานมาจากที่บ้านอยู่แล้ว ดังนั้นการมีพระเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้คนทำความดีที่โรงเรียนก็เป็นการเสริมให้คนรู้จักธรรมะมากขึ้นและมีจิตใจอ่อนโยนสมกับเป็นชาวพุทธมากขึ้น

3.4 ปทัสถานเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ โดยผู้วิจัยพิจารณาจากการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรในโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร ลักษณะของบุคลากรที่เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งได้ข้อ

ค้นพบดังนี้ ลักษณะทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียน แบ่งเป็น กลุ่มอายุ และกลุ่มที่ทำงาน ซึ่งกลุ่มอายุนั้นแบ่งเป็นกลุ่มผู้ใหญ่กับกลุ่มเด็ก โดยการแบ่งกลุ่มดังกล่าวไม่ได้เป็นการแบ่งแยกอย่างเป็นทางการหรือการแตกแยก แต่เป็นการแบ่งตามความมีอาวุโสและความรู้สึกรู้สีกของบุคลากร คือแบ่งเป็น “กลุ่มผู้ใหญ่” และ “กลุ่มเด็กๆ” การแบ่งเป็นกลุ่มผู้ใหญ่ ส่วนใหญ่จะหมายถึงบุคลากรที่อยู่ในระดับผู้บริหารหรือหัวหน้า ส่วนกลุ่มเด็กๆ หมายถึงบุคลากรในระดับปฏิบัติการ หรือบุคลากรที่หลายคนเรียกว่า “คนรุ่นใหม่” เนื่องจากกลุ่มผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าทำให้เกิด “ช่องว่างระหว่างวัย” ขึ้น คือ “มีความต่างของอายุกันเข้ามา ระดับความเครียดก็มากขึ้น ความเคารพยำเกรงก็มากขึ้น” ทั้งนี้รวมไปถึงการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเด็กๆ ด้วย สำหรับกลุ่มที่ทำงาน หมายถึงบุคลากรที่ทำงานในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระฯ เดียวกัน ซึ่งจะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากกว่าต่างกลุ่มงาน พบว่าครูและบุคลากรในกลุ่มงานเดียวกันหรือกลุ่มสาระฯ เดียวกันมักจะไปไหนมาไหนด้วยกันมากกว่าไปกับบุคลากรต่างกลุ่มงาน รวมทั้งเวลาไปงานเลี้ยงต่างๆ กลุ่มคนที่สนิทกันซึ่งส่วนมากจะเป็นกลุ่มงานเดียวกันนั้นจะนั่งโต๊ะเดียวกัน เพราะจะพูดคุยกันได้ สนุกสนานมากกว่า ส่วนในเรื่องของลักษณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับ ก็จะพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคลากรคนนั้นซึ่งพบว่าคนไหนจะเป็นที่ยอมรับของคนทั้งโรงเรียนและชุมชนได้นั้นต้องเป็นคนที่ มีลักษณะที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความยุติธรรมมีเหตุผล มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น และนอกจากนี้ครูและบุคลากรในโรงเรียนก็มีความต้องการในด้านขวัญและกำลังใจ โดยขวัญกำลังใจในที่นี้ไม่ได้หมายความถึงเงินทองอย่างเดียว แต่การที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญ ให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชย ก็คือกำลังใจสำคัญ ส่วนความดีความชอบตอนสิ้นภาคเรียนนั้นก็ถือเป็นรางวัลจากการความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน นอกจากนี้ครูและบุคลากรยังมีความต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งความก้าวหน้าในชีวิตนั้นหมายถึง การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ การเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งในช่วงที่ผู้วิจัยไปฝังตัวเพื่อเก็บข้อมูลนั้นก็มีการที่สามารบขอบรรจุผู้บริหารได้ ซึ่งเป็นครูกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ นำมาซึ่งความดีใจและภาคภูมิใจแก่ครูทั้งโรงเรียน และขณะนี้ก็มีครูหลายคนพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และพัฒนาวิทยฐานะให้สูงขึ้น ซึ่งมีแบบอย่างคือครูที่ได้วิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ทำให้ครูทุกคนยึดเป็นแบบอย่างและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความต้องการด้านเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึงการมีความเป็นอยู่ที่ดี มีรายได้เพียงพอกับรายจ่ายและเหลือเก็บเพื่อใช้จ่ายในยามจำเป็นหรือเพื่ออนาคต มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น รถยนต์ รถจักรยานยนต์ รวมถึงสิ่งจำเป็นอื่นๆ ซึ่งถ้าพึ่งเงินเดือนข้าราชการคงไม่เพียงพอที่จะเหลือเก็บมากมาย โดยเฉพาะคนที่เพิ่งบรรจุ หรือเป็นอัตราจ้างของโรงเรียน ดังนั้นจึงพบว่าบุคลากรบางคนหารายได้พิเศษนอกเหนือจากงานประจำที่โรงเรียน เช่น การสอนพิเศษ การค้าขาย

เป็นต้น ซึ่งบุคลากรหลายคนอาศัยในตัวอำเภอ และที่บ้านมีธุรกิจส่วนตัวด้วยดังนั้นเมื่อกลับจากที่ทำงานก็จะช่วยทางบ้านหารายได้อีกทางหนึ่ง

3.5 ปทัสถานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ ปทัสถานด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับแบบแผนการกระทำของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และเป็นการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน พบว่าประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ครูและบุคลากรทำงานหนักทั้งการสอนและงานพิเศษ ซึ่งครูทุกคนนั้นต้องรับผิดชอบภาระงานหลักๆ คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่นักเรียน ซึ่งในหนึ่งสัปดาห์นั้นครูจะต้องทำการสอนในรายวิชาของตนคนละประมาณ 10 – 22 คาบต่อสัปดาห์ และจะต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครูก็ต้องใช้เวลาในการพัฒนาตนเองด้วย นอกจากงานหลักด้านการสอนแล้วครูยังต้องทำงานในหน้าที่พิเศษอีก คืองานในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ครูที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่วัดผล ก็ต้องคอยให้ความสะดวกในการขอเอกสารเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน ซึ่งจะมีการแบ่งเป็นช่วงเวลาให้นักเรียนมาติดต่อเป็นช่วง โดยจัดในช่วงที่ครูคนนั้นไม่มีการสอน นอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน ในจุดต่างๆ ของครู เช่นในตอนเช้าก่อนเข้าแถวเคารพธงชาติ และ ตอนพักกลางวัน ซึ่งแต่ละคนก็จะมีจุดที่อยู่เวรแต่ละวันต่างกัน ไป ซึ่งถือว่าในหนึ่งวันนั้นครูและบุคลากรต้องทำหน้าที่โดยไม่มีชั่วโมงว่างเลย ทุกคนต่างทำงานเต็มเวลา เพราะหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก นอกจากนี้เสาร์อาทิตย์หรือวันหยุดราชการก็ต้องมาอยู่เวรตอนกลางวัน รวมทั้งเวรตอนกลางคืนด้วย ครูและบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นอีกลักษณะที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ ตั้งแต่การแต่งกาย การลงเวลา การร่วมกิจกรรม และการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเคร่งครัดทุกอย่าง และอีกลักษณะคือ ครูดูแลนักเรียนเหมือนลูก ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนนั้นค่อนข้างเป็นกันเอง ครูมีความตั้งใจและเอาใจใส่นักเรียน รวมทั้งอบรมสั่งสอนเหมือนกับอบรมสั่งสอนลูกของครูที่บ้าน โดยการติดตามและสอบถามข้อมูลของนักเรียนอย่างใกล้ชิด ความเป็นกันเองของครูทำให้นักเรียนมีความไว้วางใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน และการร่วมกิจกรรม ซึ่งครูและบุคลากรทุกคนจะให้ลูกมาเรียนที่โรงเรียนนี้จนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่าแม้แต่ครูและบุคลากรเองก็มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนครู และโรงเรียนว่าจะสามารถถ่ายทอดความรู้และดูแลนักเรียนได้อย่างเต็มที่

3.6 ปทัสถานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ โดยพิจารณาจากลักษณะพื้นฐานของสัมพันธภาพและสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้อยู่ร่วมกัน ซึ่งลักษณะพื้นฐานของสัมพันธภาพนั้น จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมีสมาชิกกลุ่มใหญ่ๆ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูและบุคลากร ดังนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาและพบว่าสัมพันธภาพของบุคลากรในโรงเรียนมีดังนี้ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร เป็นแบบทำงานรู้กัน ตามลักษณะโครงสร้างการบริหาร

นั้นก็ยังเป็นแบบราชการอยู่ ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันตามระบบสายงานการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บริหารของโรงเรียนจะอยู่ในระบบราชการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันตามระดับในสายงานซึ่งบุคลากรบางคนบอกว่า “บางคนก็ไม่คุ้นเคยถ้าไม่ใช่เรื่องงาน” แต่จากการศึกษาพบว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร ยังมีลักษณะที่ไม่ใช่ตามตำแหน่งหน้าที่หรือสายบังคับบัญชาอย่างแท้จริง บุคลากรหลายคนในโรงเรียนมองว่าระหว่างผู้บริหารบางท่าน “มีความสนิทสนมกันเป็นการส่วนตัว” ไม่ได้สัมพันธ์กันเฉพาะในหน้าที่การงาน ซึ่งความสัมพันธ์ส่วนตัวบางครั้งก็เกิดจากการ “ที่ไปด้วยกัน รับประทานอาหารด้วยกัน ไปไหนมาไหนด้วยกัน” สัมพันธ์ภาพส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหารยังมีผลต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อมีการจัดกิจกรรมของกลุ่มงานต่างๆ ผู้บริหารของกลุ่มงานอื่นก็จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันอยู่เสมอ และทีมบริหารของโรงเรียนนั้นจะมีการประชุมกันทุกสัปดาห์ เพื่อปรึกษาหารือ และพบปะกัน ทำให้ความสัมพันธ์นั้นมีความเป็นกันเองและสามารถใช้ความสัมพันธ์นี้เป็นสิ่งที่จะเอื้อให้การดำเนินงานเป็นด้วยความรวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับดังนั้นบุคลากรจะมีความสนิทสนมและสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับใกล้ชิดมากที่สุด ส่วนผู้อำนวยการนั้นมักจะเป็นความสัมพันธ์ในเรื่องงานมากกว่า ซึ่งความสัมพันธ์นั้นก็เกิดจากการร่วมงานกัน การรับประทานอาหารร่วมกัน การร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ต่างๆ เป็นต้น โดยเฉพาะรองผู้อำนวยการกับบุคลากรในกลุ่มงานนั้นจะมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด เพราะมีห้องทำงานร่วมกัน รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน และทำกิจกรรมในกลุ่มงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารได้ดูแลบุคลากรของตนสร้างความประทับใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จได้ในที่สุด ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันแบบพี่น้อง ซึ่งอาจแตกต่างกันในด้านความคิดแต่สามารถร่วมงานกันได้ ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ โดยสมาชิกแต่ละกลุ่มนั้นเกิดจากกลุ่มงาน หรือกลุ่มหมู่บ้าน หรือกลุ่มที่อยู่ในช่วงวัยเดียวกัน กลุ่มที่มีแนวคิดเดียวกัน ทัศนคติเหมือนกัน หรือกลุ่มศิษย์เก่าเคยเรียนรุ่นเดียวกัน เป็นต้น ซึ่งการสร้างกลุ่มความสัมพันธ์นั้นไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งเพราะส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มทำงานมากกว่า ซึ่งในด้านความเห็นต่างกันก็มีบ้างแต่ไม่กระทบกับการดำเนินงานของโรงเรียน

2. บทสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

จากการศึกษาตัวแปรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานทั้ง 22 ตัวแปรข้างต้น กับการสังเกตและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ

โรงเรียนนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน มาหลายปีแล้วนั้น โรงเรียนยังคงรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนรางวัลพระราชทานอยู่ แม้ว่าเวลาจะผ่านไปหลายปีแล้ว นั่นก็คือ โรงเรียนยังมุ่งเน้นในด้านคุณภาพนักเรียน โดยจัดการศึกษาที่ส่งผลให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ซึ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษานั้นเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนและการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ โดยจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การบริหารงบประมาณและการบริการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษาและมีส่วนร่วมของโรงเรียน ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร ที่มุ่งเน้นคุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของครู คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน และการบริหารงานบุคลากรให้เป็นระบบและมีระเบียบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม และมีเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาร่วมกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และด้านความดีเด่นของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีการพัฒนา คิดสร้างสรรค์โครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้โรงเรียนนั้นดีเด่นและมีการเก็บรวบรวมผลงานดีเด่นของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ไว้ในห้องเกียรติยศของโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งแสดงผลงานให้ทุกคนได้เห็นและเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านการพัฒนาโรงเรียนแก่คนทั่วไป ซึ่งห้องเกียรติยศนี้ทางโรงเรียนจัดสร้างขึ้นก่อนการประเมินโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน เป็นห้องแสดงผลงานที่มีความสวยงาม ทันสมัย สามารถเป็นห้องประชุมเล็ก ห้องต้อนรับแขกของโรงเรียน และห้องสัมมนากลุ่มย่อย ซึ่งบรรยากาศของห้องนั้นเอื้ออำนวยต่อการสร้างสรรค์งาน มีเครื่องปรับอากาศ โต๊ะเก้าอี้ที่ทันสมัย ถือว่าโรงเรียนจัดบรรยากาศและวัสดุที่ใช้ในห้องได้อย่างดี เป็นหน้าเป็นตาของโรงเรียนได้

ดังนั้นเพื่อรักษามาตรฐานโรงเรียนรางวัลพระราชทานและรางวัลอื่นๆ อีกมากมาย โรงเรียนจึงมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นค่านิยมร่วมกัน ซึ่งค่านิยมนั้นเป็นรากฐานความเชื่อร่วมกันของการให้คุณค่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของคนในโรงเรียน ค่านิยมบอกแนวทางแก่บุคลากรในองค์กรให้รู้ว่า พฤติกรรมที่ควรปฏิบัติในการทำงานมีอะไรบ้าง ซึ่งค่านิยมร่วมของโรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากร นักเรียน รวมทั้ง

ชุมชน ซึ่งค่านิยมของชุมชนนั้นส่งผลอย่างมากต่อค่านิยมร่วมในโรงเรียน และค่านิยมร่วมในโรงเรียนนี้ก็ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชุมชนเช่นกัน โดยโรงเรียนมีค่านิยมร่วมที่มีความโดดเด่นจากโรงเรียนอื่นคือ ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบวินัย รับผิดชอบในหน้าที่ของตนอย่างเข้มแข็ง และค่านิยมร่วมในการยึดถือระบอบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากนี้ก็มีค่านิยมทางด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากร การมีส่วนร่วมและแสดงออกตามสิทธิในกิจกรรมต่างๆ และค่านิยมด้านการเคารพสิทธิและความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ทำให้ระบบการบริหาร การทำกิจกรรมและการพัฒนานักเรียน พัฒนาโรงเรียนเป็นไปได้อย่างง่ายขึ้น เนื่องจากทุกคนยึดระเบียบวินัยในการทำงาน และทำให้ไม่มีใครบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้โรงเรียนยังมีความคาดหวังร่วมกัน โดยคนในโรงเรียนมีความคาดหวังร่วมกันในด้านการพัฒนานักเรียน ให้ประสบผลสำเร็จ และคาดหวังจากเพื่อนร่วมงานในการยอมรับซึ่งกันและกันและสามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมของกลุ่มได้ นอกจากนี้โรงเรียนยังมีอุดมการณ์และแรงบันดาลใจร่วมกัน ซึ่งอุดมการณ์และแรงบันดาลใจนั้นเป็นเป้าหมายหรืออุดมคติ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของครูและบุคลากรในโรงเรียน ถ้าหากบุคลากรมีเป้าหมายและแรงบันดาลใจร่วมกัน ย่อมผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในเรื่องของความสำเร็จของโรงเรียน นั่นก็คือ ความสำเร็จในการแข่งขันทั้งของครูและนักเรียน ซึ่งโรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันว่าจะต้องพัฒนาโรงเรียนให้เทียบเท่าโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในตัวจังหวัด และสร้างให้โรงเรียนประจำอำเภอเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าให้แก่สังคม โรงเรียนมุ่งความสำเร็จในการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้ประสบผลสำเร็จในการเรียนและการดำเนินชีวิต และเนื่องจากโรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากร รวมทั้งนักเรียนเป็นจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนก็มีระบบควบคุมทางสังคมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามระบบเดียวกัน ระบบการควบคุมทางสังคมขององค์กร เป็นหนึ่งในขั้นตอนของหลักการบริหาร ซึ่งระบบการควบคุมนั้นเป็นอีกประการที่เป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กร โรงเรียนมีระบบควบคุมทางสังคมขององค์กร โดยใช้กรอบระเบียบของโรงเรียนเป็นตัวควบคุม ซึ่งระเบียบนั้นมีทั้งระเบียบตามกฎหมายซึ่งทุกโรงเรียนก็คงปฏิบัติตามอยู่แล้ว แต่สำหรับโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้จะมีระเบียบที่เป็นข้อตกลงร่วมกันของครูและบุคลากรซึ่งเห็นตรงกันว่าดีและมีส่วนในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งถ้าใครไม่ปฏิบัติตามก็ไม่ถือว่าผิดวินัยแต่อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มก็ได้ ดังนั้นลักษณะการควบคุมทางสังคมของโรงเรียนจะเป็นแบบการใช้อิทธิพลของกลุ่มเป็นตัวควบคุม จึงเรียกได้ว่าโรงเรียนใช้พฤติกรรมต้นแบบหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนหมู่มากในโรงเรียนเป็นแนวทางในการควบคุมทางสังคม ให้ทุกคนดำเนินไปภายใต้ระเบียบและค่านิยมของคนหมู่มาก โดยโรงเรียนค่อนข้างเข้มงวดต่อระเบียบ เช่น ถ้าหาก

มีรถเข้าออกประตูโรงเรียน ยามหน้าโรงเรียนต้องจดทะเบียนรถและคู่ว่าเป็นทะเบียนรถของครูคนไหน แล้วก็ดูว่ามีสอนในเวลาที่จะออกไปหรือไม่ ถ้าไม่มีสอน ครูคนนั้นกลับเข้าโรงเรียนก็โหมงแล้วมาทันสอนหรือไม่ ถ้าพบว่าครูทิ้งการสอน ครูหัวหน้าเวรจะรายงานต่อรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อเรียกชี้แจงและพูดคุยเป็นรายคน และรายวัน ซึ่งทำให้ครูทุกคนไม่ทิ้งคาบสอนและยึดมั่นในระเบียบวินัยตามระบบ จนเคยชินเป็นนิสัยและไม่รู้สึกกดดัน ซึ่งพฤติกรรมทางสังคมนี้จะถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นโดยอัตโนมัติ ซึ่งอาจเป็นระบบการควบคุมทางสังคมที่อาศัยกระบวนการสังคมประภคิต (social globalization) เป็นตัวสร้างและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นโดยที่ผู้บริหารไม่ต้องมีบทบาทในการควบคุม เพราะกระบวนการในสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนเอง พฤติกรรมและค่านิยมทางวัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและการพัฒนานักเรียน พัฒนาครู และพัฒนาโรงเรียนให้มีชื่อเสียง ได้รับรางวัล และเป็นที่ยอมรับของนักเรียนและผู้ปกครองทั้งในชุมชนและนอกเขตพื้นที่

ดังนั้นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งศึกษาเฉพาะโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้ สามารถแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้สองมิติ คือ มิติแรกวัฒนธรรมหลัก และวัฒนธรรมย่อย

1) วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมหลักที่โดดเด่นของโรงเรียน โดยจะเห็นได้จากค่านิยมหลักของโรงเรียนซึ่งคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน ได้แก่วัฒนธรรมในการทำงานและอยู่ร่วมกันแบบเครือญาติ หรือกลุ่มร่วม (clan culture) ที่เน้นความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ความผูกพัน ช่วยเหลือ พึ่งพา อาศัยกันในการทำงาน ซึ่งบุคลากรเกือบทุกคนในโรงเรียนนั้นมีภูมิลำเนาที่อำเภอเป็นสุขนี้ หรือเคยเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียนมาก่อน ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว โดยการสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว บุคลากรจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งความผูกพันในที่นี้หมายถึงการที่เคยรับรู้ เรียนรู้ หรือถูกปลูกฝังจากโรงเรียนมาก่อน นั่นแสดงให้เห็นว่าการที่บุคลากรเป็นคนในพื้นที่ ในชุมชน และเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียนนั้นมีส่วนสำคัญอย่างมาก ที่จะทำให้โรงเรียนนั้นเกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งด้วยความผูกพัน ความเข้าใจกัน ทำให้สามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงาน นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับผิดชอบโดยยึดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมรอง ที่หน่วยงานราชการทุกที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว โดยโรงเรียนเน้นระเบียบทั้งระเบียบตามที่กระทรวงกำหนด ถ้าไม่ปฏิบัติถือว่าผิดวินัย ซึ่ง

ทุกโรงเรียนก็ต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว และที่สำคัญที่สุดที่ทำให้โรงเรียนนั้นแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ คือการที่บุคลากรยึดมั่นและปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน ซึ่งเป็นระเบียบที่มีลักษณะเป็นข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ที่ทุกคนร่วมกันพิจารณาเห็นว่าควรปฏิบัติตามเพื่อความสงบเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกในการทำงานของโรงเรียน ถ้าไม่ปฏิบัติตามก็ไม่ถือว่าผิดวินัยข้าราชการครู แต่อาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียน หรือฝ่ายบริหารอาจเรียกตักเตือน ซึ่งทุกคน ในโรงเรียนต่างก็ให้การยอมรับ และปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถเข้ากลุ่มได้ ซึ่งลักษณะแบบนี้อาจเรียกได้ว่าโรงเรียนใช้กระบวนการคว่ำบาตรทางสังคม (social sanction) เป็นสิ่งที่ควบคุมให้ทุกคนอยู่ในระเบียบและมีแนวทางปฏิบัติเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งกระบวนการนี้ นอกจากจะใช้กับครูและบุคลากรแล้ว ยังมีการถ่ายทอดไปยังนักเรียน เพื่อให้ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน และสามารถเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกลุ่มได้ ทำให้ง่ายต่อการดูแล และการบริหารจัดการพัฒนานักเรียนต่อไป

2) วัฒนธรรมย่อย (subculture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งในโรงเรียนนั้นมีกลุ่มงานทางการบริหาร 4 กลุ่ม และมีกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม ซึ่ง ครูและบุคลากรจะมีวัฒนธรรมย่อยในการปฏิบัติและการดำรงชีวิตของแต่ละกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมในด้านการแต่งกาย บางกลุ่มงานจะมีเครื่องแบบที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของกลุ่ม เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ที่มีเครื่องแบบที่บ่งบอกถึงศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านเป็นผ้าไทย ผ้าพื้นเมือง วัฒนธรรมการรับประทานอาหาร ซึ่งการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันของครูในกลุ่มย่อยต่างๆ นั้น เป็นช่วงเวลาที่สำคัญอย่างมากในการแลกเปลี่ยน พูดคุยและสร้างข่ายทางวัฒนธรรม โดยโรงเรียนจะมีการจับกลุ่มครูในการรับประทานอาหารกลางวันตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน หรือกลุ่มที่มีห้องพักครูเดียวกัน เป็นต้น ส่วนค่านิยมในการทำงานนั้นแม้ว่าจะแตกต่างกันบ้างในกลุ่มงานย่อย แต่ทุกคนก็ยึดตามระเบียบข้อตกลงของโรงเรียน ซึ่งมาจากความคิดเห็นของคนทั้งโรงเรียน องค์การหนึ่งๆ ที่มีหลายกลุ่มงาน ก็จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายๆ แบบได้ ส่วนมากแล้ววัฒนธรรมย่อยในโรงเรียนจะเป็นลักษณะของวัฒนธรรมสนับสนุน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่คนในโรงเรียน หรือในกลุ่มต่างๆ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรกับโรงเรียน ที่เห็นคุณค่าของความเป็นคนในสังคมร่วมกัน

มิตที่สอง แบ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของ การเห็นพ้องต้องกัน การยึดเหนี่ยวกัน และการผูกพันของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การ แบ่งได้เป็น

1) **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง** ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนในโรงเรียนให้การยอมรับมาก จึงเปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว ซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกของโรงเรียนมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อโรงเรียนมาก ซึ่งผู้วิจัยพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายของโรงเรียน สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า โรงเรียนมักจะหยิ่ง และมุ่งเน้นการมองภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนี้ จะเกี่ยวข้องกับความมีระเบียบวินัยและการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายในโรงเรียน

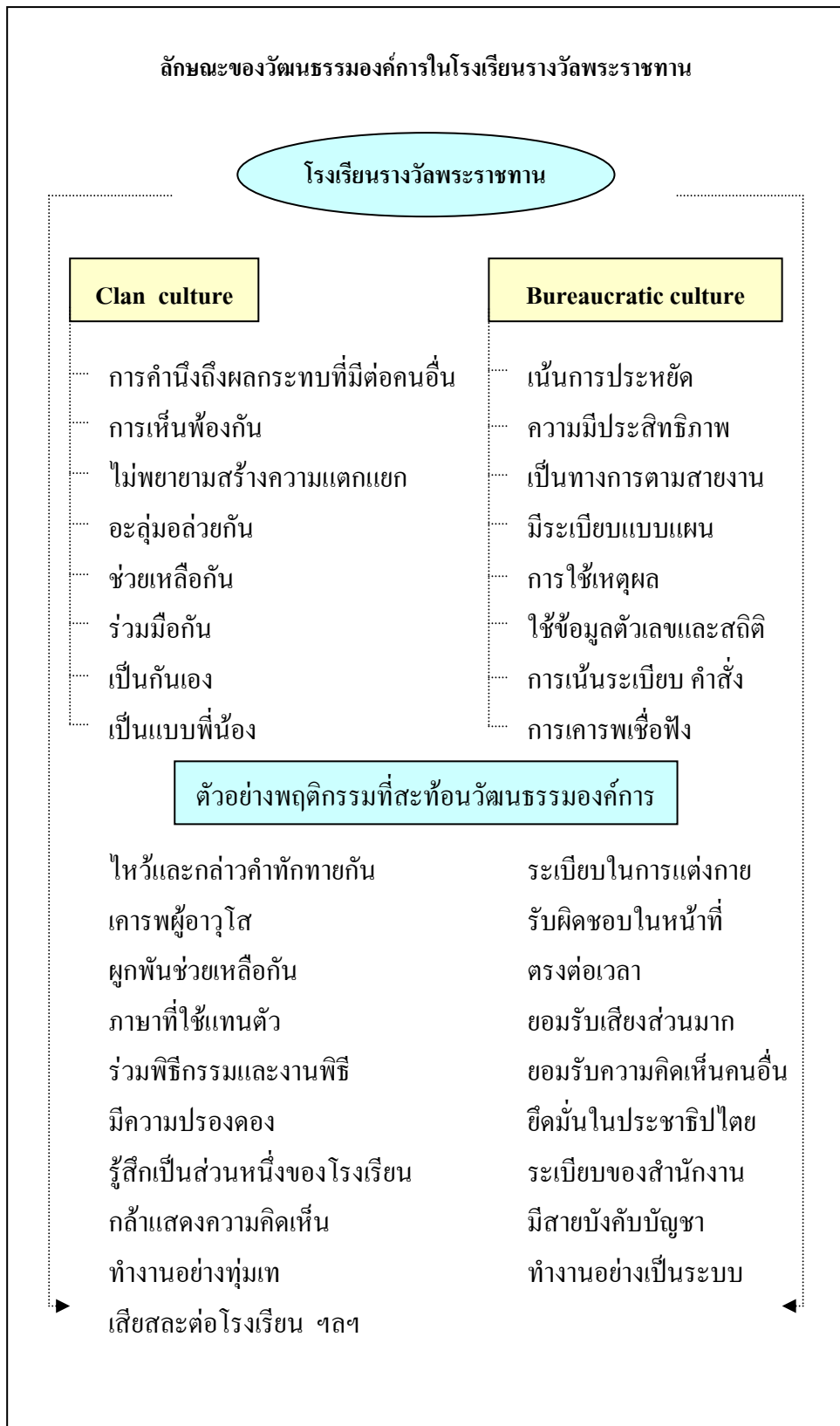
2) **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ** เป็นวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายเพราะไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ส่วนมากเป็นวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นจากกลุ่มคนเล็กๆ ที่ไม่มีบทบาทสำคัญในโรงเรียน ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปไม่นานวัฒนธรรมนั้นก็เลือนหายไปเพราะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียน เช่น การแต่งกายไม่ถูกต้องตามวันที่โรงเรียนกำหนด การมาโรงเรียนสายต่างคนต่างทำเป็นต้น ซึ่งในบางช่วงจะมีคนกลุ่มหนึ่งที่ปฏิบัติแต่สุดท้ายก็ต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เพราะต้องการการยอมรับในสังคม ซึ่งส่วนมากคนที่สร้างวัฒนธรรมแบบอ่อนแอจะเป็นคนที่ไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำในโรงเรียน ทำให้วัฒนธรรมนั้นไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและสุดท้ายก็ถูกกลืนหายไปจากโรงเรียน แต่ก็ยังมีการสร้างวัฒนธรรมอ่อนแอขึ้นมาอยู่เสมอจากคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นช่วงๆ เท่านั้น ไม่ค่อยมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโดยรวมของโรงเรียน

แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นจะไม่มีวัฒนธรรมใดที่ดีที่สุด แต่วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งของโรงเรียน เช่น การมีส่วนร่วมของทุกคน การผูกพันกันเหมือนเครือญาติ และการยึดมั่นในระเบียบวินัย ก็มีผลสำคัญ โดยวัฒนธรรมเหล่านี้ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การชัดเจนยิ่งขึ้น คือทำให้โรงเรียนรางวัลพระราชทานมีความโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ และพัฒนาข้อผูกพันในกลุ่มสมาชิกในโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคมเพราะความเข้มแข็งของโรงเรียนส่งผลต่อความเข้มแข็งของสังคมไปด้วย ช่วยเชื่อมสังคมภายในโรงเรียนโดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมและเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบเจตคติและพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะเป็นอย่างที่ดีต่อนักเรียน เช่น ครูที่โรงเรียนมีวินัยในตนเอง ในการแต่งกายที่ถูกต้องตามระเบียบ ก็จะส่งผลให้นักเรียนทุกคนมีระเบียบวินัยเช่นกันเพราะได้ครูเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้วิจัยยอมรับจริงๆ ว่า

โรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนั้นนักเรียนแต่งกายเรียบร้อยมาก โดยเฉพาะทรงผมที่ถูกต้องตามระเบียบมาก ซึ่งทำให้เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างจากนักเรียนโรงเรียนอื่นในเขตพื้นที่ ซึ่งเมื่อใครพบเห็นก็จะทราบทันทีว่าเป็นนักเรียนโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม นั่นคือตัวอย่างการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมที่ทำให้วัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียนนั้นเข้มแข็งมากขึ้นและสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จของโรงเรียนในด้านต่างๆ ได้

โดยสรุปแล้ว โรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นมีวัฒนธรรมในการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและอ่อนแอ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมที่โดดเด่นคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) ซึ่งมุ่งเน้นความร่วมมือ เอื้ออาทร ความเป็นธรรมและความเสมอภาคของบุคลากรในโรงเรียน สืบเนื่องมาจากความเป็นมาที่ยาวนานของโรงเรียน และบุคลากรร้อยละ 99 เป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน เคยดำรงชีวิตและศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนมาก่อน รวมทั้งความเป็นคนในพื้นที่ ทำให้บุคลากรนั้น ได้ดูแลกันมาตั้งแต่สมัยเป็นนักเรียน ในฐานะครูกับลูกศิษย์ หรือฐานะเพื่อนกับเพื่อนมาก่อน ความผูกพันต่อสถาบันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนี้ทำให้เมื่อบุคลากรมารวมกันทำงานในโรงเรียน จึงเกิดความเอื้ออาทรต่อกันและด้วยพื้นฐานทางความเชื่อ ค่านิยมที่ได้รับถ่ายทอดต่อกันมานั้น ทำให้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีลักษณะแบบเครือญาติกันอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งก็คือวัฒนธรรมแบบนี้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผลสูงสุดได้ เนื่องจากรูปแบบวัฒนธรรมนี้เป็นวัฒนธรรมกลุ่มร่วม ที่เน้นความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ ทำให้การทำงานนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้ทั้งองค์กร นอกจากนี้ก็ยังมีรูปแบบวัฒนธรรมรองคือวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมตามระบบราชการทั่วไป ที่มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนลงไป และมีการกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจน มีขอบเขตของบทบาท และมีระบบการประสานงานที่เป็นทางการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเน้นให้แต่ละบุคคลทำงานในหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญของตน เน้นความมีหลักเกณฑ์ และนอกจากนี้ยังมีรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งการที่โรงเรียนรางวัลพระราชทานนี้มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย และที่โดดเด่นทั้ง 2 แบบนั้นก็เพื่อสนองต่อการพัฒนาอย่างหลากหลาย ทั้งด้านคุณภาพนักเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และด้านความดีเด่นของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานได้ดังภาพที่ 43

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน



ภาพที่ 43 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรย่อมเกิดขึ้นพร้อมกับการก่อตั้งองค์กร เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน จากการศึกษาพบว่าบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมากที่สุด คือ ผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการ โรงเรียนนั่นเอง ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้พูดคุยกับครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งชาวบ้านและผู้ปกครองนักเรียนพบว่า มีการเอ่ยถึงอดีตผู้บริหารและผลงานที่โดดเด่นของผู้บริหารแต่ละท่านที่ได้บุกเบิกและเป็นผู้นำสร้างสรรค์ผลงานแก่โรงเรียน และถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นเก่าดำเนินการต่อมา ซึ่งในบางเรื่องยังคงเป็นที่เอ่ยถึงกระทั่งปัจจุบัน

“...เมื่อก่อนโรงเรียนนั้นเป็นสาขาของโรงเรียนอื่น ในสมัยนั้นผู้อำนวยการต้องทำหน้าที่หลายอย่าง เนื่องจากความพร้อมของโรงเรียนยังไม่มี ต้องอาศัยอาคารของโรงเรียนประถมศึกษาใกล้เคียงนั้นทำเป็นอาคารเรียน และมีการสร้างอาคารเรียนชั่วคราวขึ้นมา โดยเป็นอาคารที่มุงด้วยหญ้าคา ซึ่งการสร้างอาคารในสมัยนั้น ไม่มีผู้รับเหมาอะไรเหมือนปัจจุบันนี้ แต่อาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันทำ ทั้งครูใหญ่ ผู้ช่วย และครูน้อย ชาวบ้านต่างๆ ก็มาช่วยกัน ในตอนนั้นก็เหนื่อยนะ แต่ว่ารู้สึกมีความสุขและภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ผู้อำนวยการในแต่ก่อนนั้นเป็นเหมือนเพื่อนร่วมงาน เป็นพี่เป็นน้องกัน ท่านต้องทำหน้าที่ในการสอนด้วย ดังนั้นจึงช่วยกันทำทุกอย่าง...”

(ครูเกษียณคนที่ 1, 23 กุมภาพันธ์ 2552)

เมื่อโรงเรียนดำเนินมาจนถึงระยะที่เรียกว่าอยู่ตัวแล้ว ทั้งด้านอาคารสถานที่ต่างๆ วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งในช่วงระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนก็มีการเปลี่ยนผู้บริหารมาตลอด โรงเรียนก็มีการพัฒนามาโดยตลอด และในปี 2536 ก็ได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

“...ผู้อำนวยการในยุคนั้น ท่านเป็นคนที่มุ่งเน้นการบริหารงานแบบเน้นผลงาน มุ่งความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และผลสำเร็จในด้านนักเรียน ซึ่งพวกเราที่ร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่และทำให้ผลงานของโรงเรียนเรานั้นเป็นที่ประจักษ์ และในช่วงนั้นก็ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งก็มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมหลายด้าน ซึ่งในช่วงที่ได้รับรางวัลนี้แหละเป็นจุดเปลี่ยนของโรงเรียนเราทำให้เรามีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งด้านครูนักเรียน และสถานที่ ซึ่งก็ต้องรักษามาตรฐานสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบันนี้...”

(ครูน้อยคนที่ 3, 23 กุมภาพันธ์ 2552)

และในช่วงปี 2544 – 2548 โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากที่สุดในด้านอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักมากขึ้น เป็นโรงเรียนยอดนิยม ซึ่งก็มีคนเอ่ยถึงผู้อำนวยการในช่วงนั้นว่า

“...ผู้อำนวยการท่านนี้เป็นคนที่ทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก พวกเราต้องรับการประเมินเพื่อเป็น โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนในฝัน ดังนั้นท่านจึงปฏิรูประบบต่างๆ ในโรงเรียนให้มีความพร้อมมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านอาคารสถานที่และความพร้อมของบุคลากร ท่านส่งเสริมให้ครูทุกคนมีการพัฒนาตนเองทางเทคโนโลยีให้มากขึ้น และนำมาบูรณาการในการสอนมากขึ้น พวกเราทำงานกันหนักมากในช่วงนั้น ทั้งผู้บริหาร ครูและนักเรียน เพราะเราต้องการให้เกิดความสำเร็จและผ่านการประเมิน ซึ่งในช่วงนั้นเป็นช่วงที่ทำให้รู้จักกันมากขึ้นทั้งครู นักเรียน และชาวบ้าน คือเห็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ผู้อำนวยการท่านก็ให้กำลังใจและคอยดูแลการดำเนินงานต่างๆ โดยตลอด จนเราผ่านการประเมิน และโรงเรียนเราก็เป็นเหมือนแหล่งเรียนรู้ ศึกษาดูงานแก่คนทั่วไป ซึ่งในช่วงนั้นมีคนมาศึกษาดูงานเยอะมากทำให้นักเรียนเราได้ฝึกการเป็นเจ้าภาพที่ดี มีสัมมาคารวะมากขึ้น ในช่วงนี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัตถุที่มีความพร้อมมากขึ้น เช่น มีห้องคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มีห้องปฏิบัติการต่างๆ ที่มีความพร้อม เป็นต้น...”

(ครูน้อยคนที่ 14, 23 กุมภาพันธ์ 2552)

สำหรับในปัจจุบันนี้ โรงเรียนมีความพร้อมแล้วในด้านวัตถุและเทคโนโลยี แต่ก็ต้องพัฒนาทางด้านศักยภาพของบุคลากรให้มากขึ้นรวมทั้งปรับปรุงสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนมากขึ้น

“...ผู้อำนวยการคนปัจจุบันนี้ ท่านมีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากกว่า เพราะทางด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์นั้น โรงเรียนก็พร้อมมาในสมัยผู้อำนวยการคนอื่นแล้ว ดังนั้นผู้อำนวยการคนปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการทำงาน และการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในการที่จะพัฒนาโรงเรียนมากกว่า โดยท่านเป็นคนที่เคร่งครัดในระเบียบและแนวปฏิบัติที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาก โดยท่านทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างแก่ครูทุกคน เพื่อให้ครูทำตัวเป็นแบบอย่างแก่นักเรียน...”

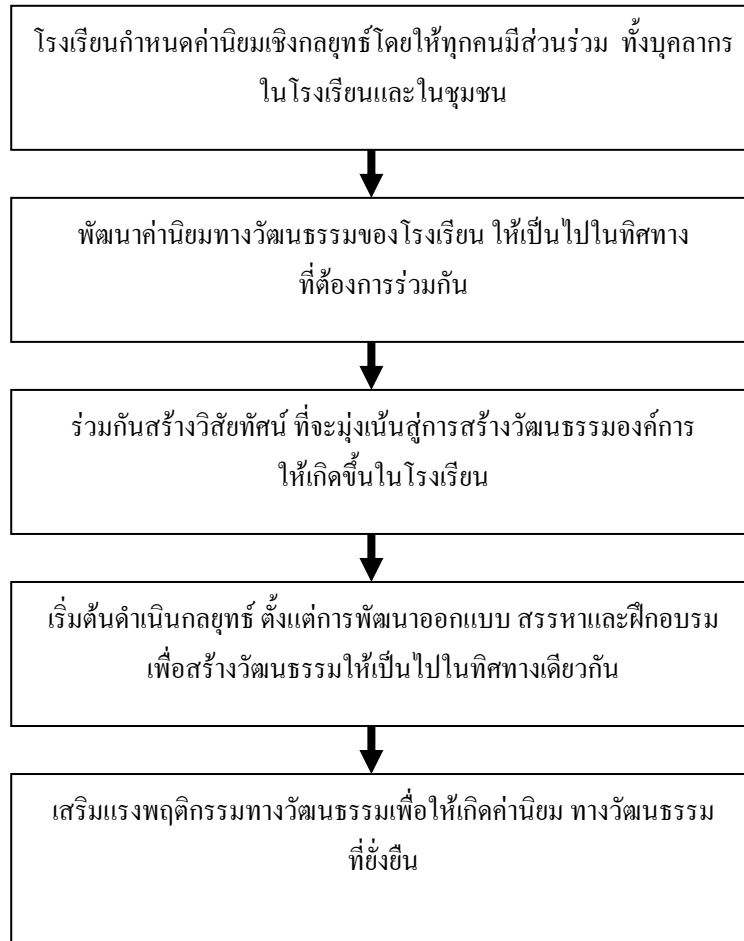
(ครูน้อยคนที่ 15, 23 กุมภาพันธ์ 2552)

ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนด้วย เนื่องจากผู้อำนวยการแต่ละคนก็มีแนวนโยบายที่อาจแตกต่างกันในบางกรณี แต่จากการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามแนวคิดของ Trice and Bayer (1993) ทั้งนี้ก็เพราะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวิถีชีวิตของคนในองค์การสิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็เป็นเรื่องยากและใช้เวลามาก ดังนั้นทุกคนในโรงเรียนจะร่วมกันพิจารณาและหากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ไม่เอื้ออำนวย ในการดำเนินงานของโรงเรียนแล้ว ก็จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ขึ้นมาใหม่ภายใต้ความเชื่อที่ว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยโรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เริ่มตั้งแต่ 1) การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ได้ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม โดยเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของบุคลิกภาพของทุกคนในทุกเรื่อง อาจเปลี่ยนแปลงในบางจุดหรือบางเรื่องที่สำคัญ โดยผู้บริหารจะทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนโดยพิจารณาถึง โอกาส อุปสรรคและศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (ใช้ SWOT analysis ที่เน้นเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นหลัก) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน โดยสำรวจหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโรงเรียน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกระดับเพื่อกำหนดแนวทางและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งฝ่ายบริหารและบุคลากรในโรงเรียนทำการศึกษาสภาพแวดล้อมโดยรวม เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน จากนั้นโรงเรียนจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อนำเอาปัจจัยบางประการที่อาจจะไม่สามารถระบุออกมาเป็นตัวอักษรที่ชัดเจนได้ เช่น ความต้องการให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นต้น จึงต้องประกาศเป็นวัฒนธรรมองค์การต่อไป และเนื่องจากโรงเรียนนั้นตั้งมานานและมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การบางอย่างอยู่แล้ว ทั้งที่ชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ตาม ซึ่งผู้บริหารได้พิจารณาวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการตรวจสอบเอกสารที่ผ่านมา ว่าโรงเรียนได้มีการปฏิบัติทางด้านวัฒนธรรมอย่างไร มีลักษณะเช่นไร อะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรรักษาไว้ และวัฒนธรรมใดที่ควรแก้ไขปรับปรุง เมื่อพิจารณาแล้วก็มีการวางแผนกำหนดวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคน เต็มใจปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดวัฒนธรรม ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันพิจารณาว่าวัฒนธรรมนั้นมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ในระยะเวลายาวได้ ซึ่งครูทุกคนคิดว่าวัฒนธรรมที่คตินั้นต้องสามารถตอบคำถามให้ได้ว่าสิ่งที่โรงเรียนต้องการคืออะไร และจะนำสิ่งนั้น ไปปฏิบัติได้อย่างไร ซึ่งสรุปได้ว่าการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนนั้นจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา นอกจากนี้ก็ต้องมีการนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นโรงเรียนต้องทราบว่ากำลังเผชิญกับปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด และขั้นต่อไปจะต้องรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง ในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในโรงเรียน ซึ่งทางโรงเรียนจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันในทุกสัปดาห์ ทั้งการประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระการ

เรียนรู้ การประชุมในกลุ่มงานต่างๆ และการประชุมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และการประชุมผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบว่า ณ ปัจจุบันนี้โรงเรียนมีปัญหาด้านอะไร และมีอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข หลังจากที่มีการประชุมปรึกษาแล้วก็ 2) การลงมือกระทำทันที คือเมื่อกำหนดว่าจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอะไรบ้างแล้ว และจะสร้างวัฒนธรรมองค์การมาแทนของเดิมนั้น ต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบังคับบัญชา และภาวะผู้นำ ซึ่งโรงเรียนเชื่อว่าถ้าหากเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ได้ก็จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้เช่นเดียวกัน ซึ่งตัวอย่างวัฒนธรรมองค์การที่โรงเรียนทำการสร้างและเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดที่สุดคือ วัฒนธรรมในด้านการรักษาระเบียบวินัย วัฒนธรรมความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม ที่ครูไม่ค่อยยึดระเบียบมากนัก และความร่วมมือนั้นค่อนข้างน้อย ต่างคนต่างทำ ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือกัน ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ก็ทำให้ทุกคนยอมรับได้แม้ว่าในช่วงแรกอาจมีคนไม่เห็นด้วยบ้างก็ตาม แต่ท้ายสุดก็ถูกกลืนทางวัฒนธรรมไปโดยอัตโนมัติ

จากพัฒนาการของโรงเรียน ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาเรื่อยๆ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนก็มีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมหนึ่งอาจเหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนในยุคสมัยหนึ่ง แต่อาจไม่เอื้อกับในอีกยุคสมัย ดังนั้นโรงเรียนจึงมีการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่อยู่เรื่อยๆ ตามยุคสมัยของผู้บริหารแต่ละคน แต่เนื่องจากโรงเรียนมีพื้นฐานเดิมทางวัฒนธรรมที่ค่อนข้างเข้มแข็งอยู่แล้ว ดังนั้นส่วนมากจะมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่อ่อนแอและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางาน ซึ่งจากยุคสมัยของผู้บริหารต่างๆ การเติบโตของโรงเรียนมีการเติบโตมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี และกลายมาเป็นความสำเร็จของโรงเรียน คือ ได้รับรางวัลพระราชทาน โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน โรงเรียนแกนนำโรงเรียนยอดเยี่ยม เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ซึ่งนั่นก็คือเหตุผลหนึ่งของการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งผู้อำนวยการบอกว่าอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการจัดทำกลยุทธ์และการลงมือปฏิบัติการอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยงสู่ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะมีการเริ่มต้นจากสิ่งหนึ่งที่มีขึ้นในโรงเรียน หรือการพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ ซึ่งกระบวนการของการสร้างวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนนั้นสามารถสรุปขั้นตอนย่อยๆ จากสองขั้นตอนข้างต้น ได้ดังภาพที่ 44



ภาพที่ 44 กระบวนการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

จากภาพสามารถอธิบายขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง โรงเรียนได้กำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งบุคลากรในโรงเรียนและในชุมชน ซึ่งค่านิยมเชิงกลยุทธ์นี้เป็นความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินสภาพความเป็นไปของสังคม ชุมชน นโยบาย และเทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของชุมชน ที่โรงเรียนสามารถที่จะเผชิญได้ ซึ่งโรงเรียนได้วิเคราะห์สภาพความต้องการของผู้ปกครองและ นักเรียน รวมทั้งวิเคราะห์โรงเรียนที่เป็นที่นิยมของนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมา ปรับเปลี่ยนทิศทางรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ให้สามารถสนองตอบความต้องการ ของชุมชน คือ ต้องการโรงเรียนดีใกล้บ้าน โดยเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานและ สามารถพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้และสามารถอยู่ในสังคมได้ ซึ่งพบว่า โรงเรียนจะต้องรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยยึดระเบียบแต่ก็มีความยืดหยุ่นให้เหมาะกับ

สถานการณ์ โดยเมื่อโรงเรียนมีการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ร่วมกันให้โรงเรียนนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อพัฒนานักเรียนให้สามารถประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิตได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียน ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน คือ ค่านิยมที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า โรงเรียนสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใดถ้าโรงเรียนไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบสิ้นไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนจำเป็นต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งค่านิยมร่วมที่โรงเรียนนั้นได้กำหนดเพื่อเริ่มสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้กับบุคลากรในโรงเรียนนั้นก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย เพราะเมื่อมีการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้นไปแล้วค้นพบว่าค่านิยมนั้นไม่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียนหรือการดำเนินงานของโรงเรียน ก็ต้องเริ่มขั้นตอนที่ 1 ใหม่ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ซึ่งในช่วงที่ปี 2550 - 2551 นี้ โรงเรียนได้มีการกำหนดค่านิยมร่วมหรือสร้างวัฒนธรรมในการ ยึดการปฏิบัติตามระเบียบ ทั้งการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และการแต่งกาย และนอกจากนี้โรงเรียนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยใช้ระเบียบเป็นตัวกำหนดหน้าที่และการมีส่วนร่วม ซึ่งครูทุกคนก็สามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ทุกคนนั้นดำเนินร่วมกันได้

ขั้นตอนที่สาม ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ ที่จะมุ่งเน้นสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งในสมัยผู้อำนวยการคนปัจจุบันนี้ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนว่า โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ ก้าวมันทัน โลก อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นสะท้อนให้เห็นภาพของโรงเรียนว่าจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าโรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนเป็นเป้าหมายหลักในการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสิ่งที่เน้นคือการให้เป็นคนดี มีความรู้ ก้าวมันทัน โลก อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยร่วมปลูกฝังให้นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยขัดเกลาให้เป็นคนดีมากขึ้น เช่น การอบรมจริยธรรม การจัดกิจกรรมพ่อครูแม่ครู เป็นต้น วิสัยทัศน์นี้ใช้เป็นแนวทางในการรวมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนและสื่อสารผ่านบุคลากรทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่สี่ เริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์ ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบ สรรหาและฝึกอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตาม

วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนา
ออกแบบขององค์การไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการ
ตามค่านิยมร่วมนั้น จะมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้า
เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้กระบวนการสังคมประกิด หรือกระบวนการขัดเกลา
ทางสังคมได้เข้ามามีบทบาท ซึ่งโรงเรียนจะเริ่มมีการปลูกฝังค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียน
ให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ โดยทีมผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะให้
ความสำคัญกับบุคคลที่เข้ามาใหม่ และกิจกรรมที่ปฏิบัติทุกครั้งคือการจัดปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้า
มาใหม่ ไม่ว่าจะมีคนเดียวหรือหลายคนก็ตาม แต่นี่คือกระบวนการหนึ่งที่ทางโรงเรียนต้องทำเพื่อ
เริ่มดำเนินการปลูกฝังวัฒนธรรมที่โรงเรียนเป็นและเป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ
ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและสามารถอยู่ในโรงเรียนได้อย่างกลมกลืน ซึ่งแม้ผู้วิจัยเองก็ได้รับการ
ปฐมนิเทศจากฝ่ายบริหารและงานที่เกี่ยวข้องเช่นกัน เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลในโรงเรียนได้โดยที่
เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยเองก็ได้ปรับตัวหลายอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรม
องค์การเพื่อให้กลมกลืนกับวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยเฉพาะด้านระเบียบวินัย การแต่งกาย
การปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการนำ
ข้อความของวัฒนธรรมที่ต้องการให้นำมาปฏิบัตินั้นแสดงเป็นรูปธรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การ
เขียนข้อกำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้ในองค์การอย่างชัดเจนในทางเข้าห้องทำงานของกลุ่มงาน
ต่างๆ หรือในบริเวณที่ครูทุกคนต้องมาลงเวลาปฏิบัติราชการ รวมทั้งนำเอาวัฒนธรรมที่ต้องการ
สร้างนั้นมาแสดงออกในงานพิธีต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมาพบว่าวัฒนธรรม
ที่มักจะนำมาแสดงให้เห็นในพิธีต่างๆ เช่น เรื่องการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การเน้นความ
รับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ การมุ่งเน้นการตัดสินใจเป็นทีม เป็นต้น หรือบางครั้งก็มีการกำหนด
วัฒนธรรมนั้นเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการกับครูและบุคลากร และเพื่อความ
ยั่งยืนและเห็นผลจริงในการสร้างวัฒนธรรมใหม่นั้น โรงเรียนจึงได้นำวัฒนธรรมนั้นมาพัฒนาเป็น
ค่านิยมของโรงเรียน โดยกำหนดเป็นปรัชญาหรือนโยบายที่ชัดเจนของแต่ละกลุ่มงาน รวมถึง
กำหนดในกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารมีความจริงจังในการผลักดัน
และใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จึงทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การตามแบบที่โรงเรียน
ต้องการขึ้น ซึ่งการนำวัฒนธรรมองค์การไปสู่การปฏิบัตินั้นก็มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง
ซึ่งมุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติในทุกระดับของโรงเรียน รวมทั้งผู้นำ ผู้บริหาร ซึ่งได้ร่วมปฏิบัติเป็น
แบบอย่าง และเป็นต้นแบบให้เกิดการปฏิบัติในระดับล่าง คือ ครูและบุคลากร รวมทั้งถ่ายทอด
ไปสู่ผู้เรียนต่อไป

ขั้นตอนที่ห้า เสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก โดยการ จัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในโรงเรียน นั่นคือการพิจารณาความดีความชอบในแต่ละ ภาคเรียน ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยม แก่บุคลากร หรือการให้การยกย่องชมเชยครูคนนั้นที่หน้าเสาธง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่นักเรียน รูปแบบที่สอง โรงเรียนบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทาง วัฒนธรรมให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและยั่งยืน รูปแบบที่สาม โรงเรียนเน้นให้บุคลากรทำสิ่งที่ สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นโรงเรียนจึงใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้บุคลากรทำ ในสิ่งที่เหมาะสมและนำพาโรงเรียน ให้บรรลุวิสัยทัศน์นี้ให้ได้

วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งที่สร้างและเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ต้อง ขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารที่ต้องสนใจ เห็นความสำคัญ และมีส่วนผลักดัน เพื่อให้การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดผลสำเร็จในที่สุด กระบวนการสร้างวัฒนธรรม องค์การนั้น เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน และต้องใช้ระยะเวลา ซึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การใน โรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้ข้อมูลว่านอกจากผู้บริหารที่จะมีบทบาทอย่างมากในการนำสู่การสร้างและ การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนแล้ว จุดเด่นใน โรงเรียนต่างๆ เช่น วีรบุรุษ ประเพณี พิธีการ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร มีบทบาทหน้าที่ สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยสามารถสรุปบทบาทได้ดังนี้

1) วีรบุรุษ (heroes) ในโรงเรียนจะมีคนที่สามารถเป็นผู้นำที่ทุกคนให้การยอมรับ ซึ่ง อาจจะไม่ได้เป็นผู้บริหาร แต่เป็นครูธรรมดาที่ทุกคนเชื่อถือ ซึ่งในโรงเรียนนั้นผู้วิจัยสังเกตพบว่ามี วีรบุรุษ 3 คน ที่สามารถเป็นแบบอย่างทางวัฒนธรรม ที่ครูและบุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้อำนวยการ ให้การยอมรับในด้านการปฏิบัติตัว การปฏิบัติงาน ซึ่งการที่โรงเรียนประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากวีรบุรุษในโรงเรียนที่มีส่วนในการนำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็น แรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน องค์การที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของวีรบุรุษในโรงเรียนนั้น อาจจะเป็นคุณลักษณะตั้งแต่เกิดและได้รับการพัฒนาขึ้น ซึ่ง เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ ในการสร้างสรรค์งานในโรงเรียน นอกจากนี้วีรบุรุษที่โรงเรียนสร้างขึ้นใหม่ ก็มี โดยเป็นบุคคลที่โรงเรียนสร้างขึ้นโดยการแนะนำและยกย่องให้เกียรติว่าเป็นบุคคลแห่งความทรงจำ ของโรงเรียน และผู้วิจัยพบว่าคนที่เป็นวีรบุรุษในโรงเรียนนั้นส่วนมากจะเป็นผู้หญิง และนอกจาก จะเป็นวีรบุรุษใน โรงเรียนแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังมีบทบาทอย่างมากในชุมชน เพราะผู้คนในชุมชนก็

ให้การเคารพนับถือ และเชื่อถือ ดังนั้นบุคคลที่เป็นวีรบุรุษเหล่านี้จึงมีบทบาทในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการนำสู่การแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

2) พิธีการและประเพณี องค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ กิจกรรมในการจัดพิธีการเพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของโรงเรียน พิธีและประเพณีเป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยทำให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการจัดงานเฉลิมฉลองพิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความทรงจำในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งโรงเรียนมีการจัดงานค่อนข้างบ่อย โดยเฉพาะงานเฉลิมฉลองต่างๆ ที่จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เช่น งานเลี้ยงฉลองการรับตำแหน่ง ค.ศ.3 งานเลี้ยงต้อนรับ งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงส่ง งานผ้าป่าโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทในการที่จะปลูกฝังค่านิยมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่โรงเรียนต้องการได้

3) การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เครือข่ายที่ใช้ติดต่อสื่อสารกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในโรงเรียนจะมีผู้เล่าเรื่องราวต่างๆ (story teller) ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งการเล่าเรื่องนี้มีผลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนได้ให้พระภิกษุ เข้ามาร่วมเป็นบุคคลสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มักที่จะมีเวลาว่างที่จะรับฟัง และเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ หรือแม้กระทั่งกลุ่มครูที่ชอบซุบซิบหรือกระซิบกระซาบ (whisperers) ก็เป็นอีกกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกัน เพราะบางครั้งผู้บริหารก็จะรับฟังข้อมูลเหล่านี้ด้วย คนที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูล บางคนอาจใช้กลุ่มครูที่ซุบซิบซิบให้เป็นประโยชน์ สำหรับกลุ่มคนที่ชอบนินทาเป็นกลุ่มที่นำข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไปสู่เครือข่ายการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนได้ ดังนั้นคนกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังมีกลุ่มครูที่ชอบสอดแนม ซึ่งจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดต่อไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

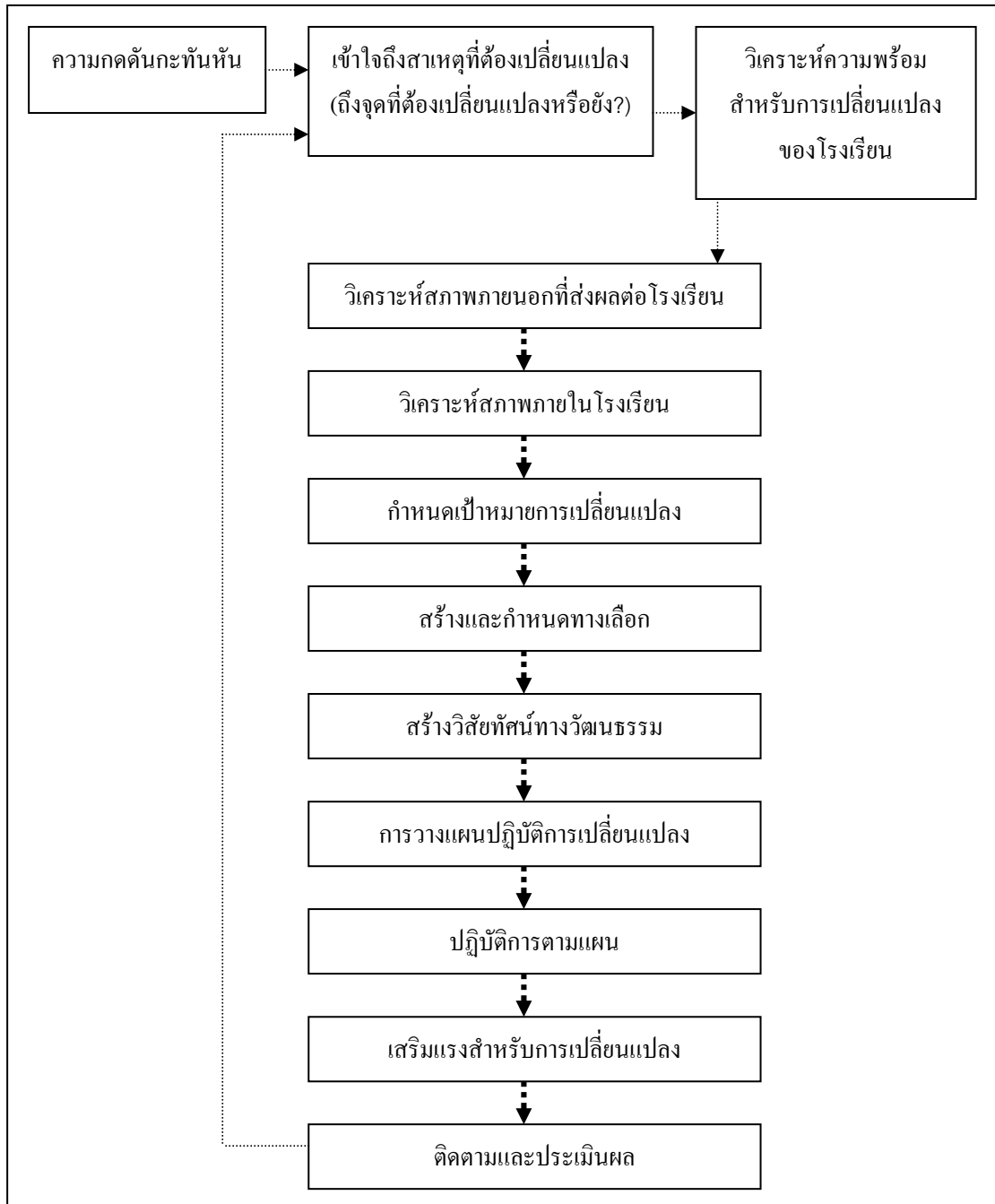
โดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีวิธีการหรือขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาก่อน แล้วนำวัฒนธรรมองค์กรนั้นมาพัฒนาเป็นค่านิยมของโรงเรียน เพื่อนำสู่การปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียนต่อไป ซึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเน้นกระบวนการแบบมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นอาศัยกระบวนการและความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียน และเมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาจากการดำเนินงานก็สามารถระดมสมองในการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจจะไม่ได้หมายถึงการสร้างทั้งโรงเรียน แต่อาจจะเป็นฝ่ายต่างๆ หรือกลุ่มงานต่างๆ ก่อนก็ได้ แล้วค่อยขยายสู่องค์กรทั้งระบบ

หรือถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความเข้มแข็งก็สามารถร่วมกันสร้างทั้งระบบพร้อมกันได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายและทิศทางที่โรงเรียนต้องการและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จต่อไป

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างที่ไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาว่าถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือยัง ซึ่งในช่วงระยะเวลา ที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลใน โรงเรียนนั้น ไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการยาวนาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ข้อมูลเกี่ยวกับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากการสอบถาม และศึกษาเอกสารย้อนหลังที่เคยปฏิบัติกันมา ซึ่งส่วนใหญ่แล้วข้อมูลจะได้จากการสัมภาษณ์ครูและผู้บริหารที่เคยทำงานในโรงเรียนมานาน เห็นการเปลี่ยนแปลงมาตลอด รวมทั้งเคยมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พูดคุยกับรองผู้อำนวยการที่เคยปฏิบัติราชการในตำแหน่งครูผู้สอนอยู่ในโรงเรียนมานานกว่าสิบปี จนปัจจุบันได้รับตำแหน่งรองผู้อำนวยการ และครูบางคนก็ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน ซึ่งผู้วิจัยพยายามเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูที่มีอายุงานในโรงเรียนค่อนข้างมากเพื่อจะได้ข้อมูลที่ให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนและครบถ้วนมากขึ้น ซึ่งพบว่าการบริหารวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เคยกระทำมาในโรงเรียนได้แก่ การทำความเคารพกันของผู้ใหญ่และผู้ใหญ่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความมีระเบียบวินัย การใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในเกือบทุกยุคทุกสมัยของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในยุคของผู้บริหารท่านหนึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2541 และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากอีกครั้งในสมัยผู้อำนวยการ ในช่วง พ.ศ. 2544 – 2548 และสำหรับในสมัยผู้อำนวยการคนปัจจุบันนี้ก็มีการเริ่มสู่การเปลี่ยนแปลงเช่นกัน แต่ต้องใช้ระยะเวลาไปอีกเป็นปี จึงจะเห็นผลชัดเจนแต่ผู้อำนวยการบอกว่าส่วนมากแล้วก็จะใช้รูปแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงตามแบบที่เคยใช้เนื่องจากสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้สำเร็จ ซึ่งในยุคของผู้บริหารคนปัจจุบันนี้เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการแต่งกาย และความมีระเบียบของครูและบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโดยการนำของผู้บริหารแต่ละคนนั้น อาจมีความแตกต่างกันในด้านเทคนิควิธีการ แต่

ส่วนใหญ่แล้วก็คล้ายคลึงกันในการปฏิบัติ โดยสามารถสรุปขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนเคยปฏิบัติมา ได้ตามภาพที่ 45



ภาพที่ 45 วงจรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จากภาพ อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) สภาพภายนอกที่ส่งผลต่อโรงเรียน สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ย่อมส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนได้ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากนั้น คือช่วงที่จำนวนนักเรียนในโรงเรียนลดลง เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งชุมชนไม่ศรัทธาต่อบุคลากรและการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นต้น

2) สภาพภายในโรงเรียน สภาพภายในโรงเรียนที่มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การภายในโรงเรียน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากร และบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่เป็นระบบ ความเต็มใจทำงานของบุคลากรในโรงเรียน การอยู่ด้วยความวิตกกังวลและขาดความมั่นใจ ความร่วมมือกันน้อยลง รวมถึงภาวะผู้นำและผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในอนาคต

3) ความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความกดดันอย่างกะทันหันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน คือ การปฏิบัติที่ผิดไปจากแบบแผนเดิม ความกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การเจริญเติบโตของโรงเรียน ความแปลกแยกของบุคลากรหรือโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

4) กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่าการมีเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดนั้นมีลักษณะ เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้ เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นไปได้ ต้องรู้ศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ ภายในเวลาสั้นๆ

5) สร้างและกำหนดทางเลือก สร้างทางเลือกโดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบ และกำหนดทางเลือก โดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น

6) สร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม การสร้างวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ผู้บริหารจะดำเนินการเพื่อสำรวจความเชื่อ ค่านิยม คติฐาน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน แล้วนำมาผสมผสานกับสภาพการณ์ในอนาคต แล้วร่วมกันสร้างภาพของโรงเรียนที่ควรจะเป็นในอนาคต

7) การวางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและทีมงานทำงานทำกรวิเคราะห์ผลกระทบโดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ มันจะส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบ

ว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่ เตรียมวิธีสร้างพันธกิจ มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม การวางแผนปฏิบัติการเป็นลำดับขั้นตอนที่เป็นการแนะนำการจัดการและการเปลี่ยนแปลงที่มีความมั่นคง คือ การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีความมั่นคง จะต้องเสริมสร้างให้วัฒนธรรมแบบใหม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง

8) ปฏิบัติการตามแผน โดยดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนการเปลี่ยนแปลง และรายงานความคืบหน้าให้ผู้อำนวยความสะดวกทราบ

9) เสริมแรงให้กับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทำโดยชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และขอบคุณสมาชิกที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง หรือบางครั้งก็จะมอบเกียรติบัตรครูต่างกายดี ปฏิบัติงานดี รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบด้วย

10) ติดตามและประเมินผล พิจารณาองค์ประกอบในด้านหลักเกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เงื่อนไขต่างๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป เพื่อจุดดูที่สมควรแก้ไขหรือนำเปลี่ยนแปลงต่อไป ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความซื่อสัตย์ในการประเมินควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก่อนนั้นว่าเป็นอย่างไร จากนั้นจึงกระตุ้นบุคลากรให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น และช่วยเหลือให้เขาสามารถค้นหาแนวทางการบรรลุผลสำเร็จในงานด้วยตนเองในแนวทางของวัฒนธรรมใหม่ และจากนั้นจึงปล่อยให้มีการพัฒนาการไปตามเวลาและอาจต้องแสดงออกโดยการกระทำมากกว่าการพูด ผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนพูดถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนว่า

“...การที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น จำเป็นต้องค่อยๆ เปลี่ยนแปลงแนวคิดหรือค่านิยม ซึ่งอยู่ในตัวของครูและบุคลากรเสียก่อน เพราะตัวคนนั้นยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยวิธีสั่งการบังคับจากผู้อำนวยการเอง ดังนั้นผมจึงต้องหันมาใช้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมและต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างนานพอสมควร แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมขององค์กรมีการสั่งสมมานานแต่ ผมก็เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนได้ ซึ่งพวกเราทั้งผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนตระหนักและเห็นความจำเป็นและร่วมมือกันซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนของเรานั้น มี

หลายกรณี เช่น โรงเรียนเกิดวิกฤติหรือเจอปัญหาใหญ่ๆ โรงเรียนต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญของโรงเรียนด้วย โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ หรือขัดขวางการพัฒนา...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 28 มีนาคม 2552)

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น รองผู้อำนวยการโรงเรียนกล่าวว่า

“...โรงเรียนของเราก็มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมาหลายอย่าง เพื่อค้นหาวัฒนธรรมที่ดี และเหมาะสมที่สุดกับสภาพสังคมเล็กๆ ในโรงเรียนของเรา ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่พวกเราคิดในการที่จะเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด ความเชื่อ ความรู้เดิมๆ ของครูและบุคลากรให้มีความเชื่อ ความคิดแบบใหม่ โดยผู้บริหารใช้กลยุทธ์ด้านการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจ เชื่อใจ ร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงได้ และนอกจากนี้เราเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเราให้การเสริมแรง ในช่วงแรกๆ เพื่อครูและบุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และโรงเรียนก็จะนำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินผลงานความดีความชอบด้วย นอกจากนี้เราต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ผู้บริหารต้องอดทนและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจต้องใช้เวลา ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ดังนั้น การรณรงค์ กิจกรรมเสริม การแข่งขัน การจัดงานต่างๆ ถือว่ามีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนของเราทั้งสิ้น นอกจากนี้ต้องมีการถ่ายโยงกันทั่วทั้งโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากจุดเล็กๆ และขยายวงกว้างออกไป เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะต้องให้กลุ่มงานอื่นๆ มาเรียนรู้ รับรู้ได้ และจะเกิดการเลียนแบบต่อกันและกัน ถ่ายโยงกันไปเรื่อยๆ จนเป็นภาพใหญ่ของโรงเรียน และเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรของโรงเรียนขึ้นมา เช่นที่เห็นเด่นชัดในปัจจุบันคือ ความ มีระเบียบวินัยขององค์กร โดยเฉพาะด้านการแต่งกายของครู บุคลากรและนักเรียน สามารถเป็นแบบอย่างและได้รับคำยกย่องชมเชยจากชุมชน ทั้งๆ ที่ตอนแรกนั้นกว่าจะสร้างวัฒนธรรมการแต่งกายแบบนี้ขึ้นมามีปัญหามากมายจากการ ไม่ยอมรับของครู ในโรงเรียน แต่สุดท้ายทุกคนก็ยอมฟังเหตุผลและปฏิบัติตามจนเป็นนิสัยไปแล้ว...”

(รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, 29 มีนาคม 2552)

ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นผู้วิจัยพบว่า มีวิวัฒนาการและประวัติศาสตร์แห่งการเปลี่ยนแปลงมาตลอดระยะเวลาที่ก่อตั้งโรงเรียนมา โดยผู้อำนวยการในยุคแรกนั้น จะมีบทบาทหน้าที่หลายอย่าง นอกเหนือจากการบริหารโรงเรียน โดยทำหน้าที่เป็นทั้งผู้อำนวยการ ครู และบางครั้งก็ยังเป็นภารโรงด้วย เพราะในอดีตนั้นการอยู่ร่วมกันของบุคลากรไม่

เป็นกลุ่มใหญ่มาก มีครูแค่ 6-7 คน ดังนั้นมีอะไรก็ต้องช่วยเหลือกัน ดังคำสัมภาษณ์ของอดีตครูใหญ่ที่เคยร่วมบุกเบิกในยุคที่ก่อตั้งโรงเรียนมาว่า

“...เมื่อก่อนต้องนั่งรถโดยสารจากอำเภอเรานี้ไปอีกอำเภอหนึ่งประมาณ 40 กิโลเมตร ซึ่งวันหนึ่งนั้นจะมีรถโดยสารแค่คันเดียว ต้องไปตอนเช้า แล้วกลับตอนเย็น จนผ่านไปเป็นปี ก็ได้งบประมาณมาสร้างอาคารเรียนชั่วคราว แต่ตอนนั้นก็ต้องอาศัยโรงเรียนประถมก่อน ช่วงสร้างอาคารก็ร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน คนไม่ค่อยมากก็ต้องช่วย แต่ก็ไม่รู้สิว่าลำบากอะไร ถ้าเป็นเดี๋ยวนี้คงไม่ไหวแล้ว ประมาณ 5-6 ปี ราวๆ ปี 22 – 25 โรงเรียนก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีนักเรียนมากขึ้น ครูมากขึ้น มีอาคาร 1 เป็นอาคารถาวร โรงเรียนเริ่มมีชื่อเสียงในละแวกนี้มากขึ้น และเปลี่ยนแปลงเรื่อยมา...”

(อดีตครูใหญ่, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พูดคุยกับชาวบ้านที่เป็นนักเรียนในยุคแรกๆ ได้ความว่า

“...เมื่อก่อนเรียนหนังสือลำบากมาก เพราะอยากเรียนก็อยากเรียน แต่ก็ต้องช่วยงานครอบครัว ทำไร่ทำนา พอหน้านาที่ไรก็ต้องขาดเรียนทุกที แต่ครูก็เข้าใจ สมัยก่อนนั้นไม่ค่อยเข้มงวดเรื่องการมาเรียนนัก แต่ครูจะเข้มงวดมากในเรื่องการตั้งใจเมื่อมาเรียน เคยโดนตีหลายครั้งเหมือนกัน ทำการบ้านผิดก็ต้องโดนตี แต่เดี๋ยวนี้อะไรก็ได้ ดีเมื่อไหร่เป็นเรื่อง มันต่างกับยุคก่อนมาก เวลาไปโรงเรียนก็ห่อข้าวไปกินกับเพื่อน บางวันก็กินกับครู ถ้าเพื่อคนไหนบ้านใกล้โรงเรียนก็จะกลับไปกินที่บ้าน ยายอยู่ไกล เดินลำบากก็ต้องห่อข้าวไป ครูใหญ่ตอนนั้นก็ได้ออนหนังสือด้วย ทำทุกอย่าง...”

(อดีตครู, 3 กุมภาพันธ์ 2552)

ในยุคต่อมาประมาณปี 2530 ถึง ปี 2545 โรงเรียนมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงนี้ ทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ จำนวนนักเรียน การบริหารจัดการ โครงสร้าง รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจก็เปลี่ยนไปด้วย แต่ยุคนี้จะเน้นการแข่งขันกันเรียน การแข่งขันทางวิชาการ ซึ่งก็ประสบความสำเร็จมากมาย ซึ่งผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่สำคัญในการนำโรงเรียนไปในทิศทางใด ซึ่งในยุคนั้นถือเป็นยุคแห่งการทำงานอย่างหนักของครูและบุคลากร ดังคำสัมภาษณ์ของครูคนหนึ่งที่เคยอยู่ในยุคนั้นว่า

“...ตอนนั้นมี ผอ. ที่ขยันและไฟแรงมากมานำพวกเราทำงาน ท่านเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่าง ซึ่งสิ่งเหล่านั้นก็ยังคงอยู่มาจนถึงทุกวันนี้ พวกเราทำงานกันค่อนข้างหนัก เพราะต้องพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูง แข่งกับโรงเรียนอื่นได้...”

(ครูอาวุโส, 3 กุมภาพันธ์ 2552)

ในยุคที่โรงเรียนมีการแข่งขันอย่างรุนแรงนั้น โรงเรียนสามารถประสบผลสำเร็จได้ จนเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไป และผลที่ตามมาคือจำนวนนักเรียนที่มากขึ้น ทั้งนักเรียนในเขตพื้นที่และยังมีนักเรียนนอกเขตพื้นที่อีก ทางโรงเรียนมีอาคารสถานที่ไม่เพียงพอจึงต้องทำการสอบคัดเลือกนักเรียน จึงสามารถดำเนินการสอนได้ในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยคิดว่านั่นคือสิ่งที่น่าสนใจว่ามีปัจจัยหลายประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างรวดเร็วของโรงเรียน จนทำให้เกิดความโดดเด่นจากโรงเรียนอื่นๆ ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งตั้งแต่โรงเรียนดำเนินการภายใต้การนำของครูใหญ่ และผู้อำนวยการหลายคนแล้วนั้น ไม่เคยมีประวัติในเรื่องของผลประโยชน์ที่รุนแรงเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น โรงเรียนยังคงรูปแบบวัฒนธรรมความผูกพันต่อกัน และต่อโรงเรียนแบบญาติพี่น้อง พี่พาลช่วยเหลือกันจนทำให้เกิดการไว้วางใจแก่บุคลากร

ในยุคปัจจุบันนี้ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการทั้ง 4 คน มีส่วนช่วยเหลือและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที่ เช่น ความร่วมมือ ระเบียบวินัย การเสียสละ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพ และสร้างค่านิยม ปลุกฝังความคิดให้บุคลากรตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดี เสียสละผลประโยชน์ของตนเองและพรรคพวก รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความไม่จริง ที่โรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และไม่ยอมแพ้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่กลยุทธ์ที่ทันสมัย และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมของโรงเรียน ซึ่งในกระบวนการบริหารนั้น มีส่วนช่วยพัฒนาวัฒนธรรมโดย การสรรหาและคัดเลือกครูและบุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของโรงเรียน และการทำให้ค่านิยมของโรงเรียนเป็นขนบธรรมเนียม ด้วยการขัดเกลาทางสังคมอย่างกว้างขวางและนำเสนอเมื่อมีการปฐมนิเทศหรือการใช้สัญลักษณ์ รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมศูนย์กลางที่เข้มแข็ง บนพื้นฐานของความร่วมมือและหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเพิ่มปัญหาทางวัฒนธรรมองค์กรให้สืบสมมากขึ้น และผู้อำนวยการสามารถใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อนในกลุ่มสาระฯ ต่างๆ หรือกลุ่มงานต่างๆ ใช้ความเปิดเผยและความไว้วางใจ และให้เวลาบุคลากรในการทำ ความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นให้ทุกคนได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และพยายามให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

5. การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้ และสืบทอดต่อกันไป วิธีการในการเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่นต่อไป จากที่ได้ศึกษาวิจัยในโรงเรียนนั้น ทำให้ได้ข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการสัมภาษณ์

บุคลากรที่เคยดำรงอยู่ในวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งจากข้อมูลกระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรซึ่งสามารถสรุปได้ 4 แนวทาง คือ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้วยตนเอง การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม และการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้วยตนเอง

กรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีบุคลากรใหม่มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน หรือบุคลากรที่ย้ายมาจากโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะเรียนรู้วิถีการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยการสังเกตจากบุคลากรรุ่นเก่า และมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับผู้อื่น ในการปฏิบัติตัวบุคลากรรุ่นใหม่กล่าวว่า “ก็ทำตัวเหมือนพี่ๆ” การทำตัวเหมือนบุคลากรรุ่นเก่าเป็นการลดปัญหาในการทำงานลดการขัดแย้งในกลุ่มงาน

5.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล

การถ่ายทอดวัฒนธรรมในรูปแบบนี้ยังแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

5.2.1 การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ พบว่า เมื่อบุคลากรจบใหม่มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน บุคลากรต้องผ่านการเรียนรู้กฎ ระเบียบของโรงเรียน โดยเฉพาะกฎระเบียบของกลุ่มงานบุคคลนั้น ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่โรงเรียนร่วมกันกำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งก่อนที่จะเริ่มทำงานนั้นจะมีการปฐมนิเทศก่อน โดยมีผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการทั้ง 4 กลุ่มงาน หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ปฐมนิเทศ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนแรกของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบเพื่อที่จะเรียนรู้และร่วมปรับตัวเพื่อเป็นบุคลากรของโรงเรียนอย่างกลมกลืน ซึ่งในการทำงานนั้นในช่วงแรกที่เข้ามาจะมีการตั้งครูพี่เลี้ยงให้ ซึ่งจะทำหน้าที่สอนงาน และการปฏิบัติตนอยู่ในโรงเรียน นอกจากการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การด้วยคำพูดโดยบุคลากรรุ่นเก่าแล้ว ยังมีการถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษร ซึ่งพบได้จากการมีคู่มือปฐมนิเทศ คู่มือแนวคิดและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร คู่มือการปฏิบัติการสอนในโรงเรียน บันทึกการประชุมประจำเดือน และคู่มือต่างๆ ประจำในแต่ละกลุ่มงาน

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดยการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการยังพบได้จากการที่บุคลากรรุ่นเก่าจะคอยดูแลและสอนวิธีการทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับทราบจากคู่มือการปฐมนิเทศ โดยเฉพาะจากบุคลากรใหม่ๆ ด้วยกันที่มาทำงานก่อน ซึ่งจะ “สอนงาน

สอนการอยู่ สอนทุกอย่าง” หรือการถ่ายทอดผ่านบอร์ดข่าวสาร เช่น สารจากผู้อำนวยการ โรงเรียน ป้ายประกาศบริเวณหน้าโต๊ะลงเวลา ซึ่งเป็นจุดที่ทุกคนต้องเห็นและหยุดอ่านเสมอ

5.2.2 การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า บุคลากรจบใหม่หรือบุคลากรที่ ย้ายมาใหม่ที่โรงเรียนนี้ จะได้รับการต้อนรับจากบุคลากรรุ่นเก่าโดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในวัย ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะพูดคุยและเข้าใจกันมากกว่าบุคลากรที่วัยต่างกันมาก ทำให้เกิดความสนิทสนม และเล่าเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนให้ฟัง บางครั้งเรื่องราวเกี่ยวกับโรงเรียนในอดีตมักจะถูก ถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นเก่าที่อยู่มานาน โดยการบอกเล่าให้บุคลากรรุ่นใหม่ฟัง เช่น ประวัติการ ก่อตั้งโรงเรียน เรื่องราวเกี่ยวกับผู้อำนวยการแต่ละคน ที่ผ่านมา เรื่องราวการแข่งขันเพื่อให้ ได้รับรางวัลต่างๆ เป็นต้น

การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างไม่เป็นทางการยังรวมถึงรายละเอียดต่างๆ ใน การปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้หมดในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ จนกว่าจะ เผลงกับสถานการณ์ที่ต้องแก้ปัญหา ผู้มีประสบการณ์มากกว่าจะเป็นผู้สอนวิธีการเผชิญและ แก้ปัญหานั้นๆ

5.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม

เมื่อบุคลากรจบใหม่ได้บรรจุเข้าทำงานในโรงเรียน หรือบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ใน โรงเรียน พบว่าการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลุ่มนั้นๆ เช่น เรื่อง การแต่งกาย บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ จะมีชุดประจำของกลุ่ม ซึ่งจะใส่ ในวันศุกร์ และต้องเป็นผ้าพื้นเมือง อย่างเช่น ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ซึ่งจะมีร้านหมอ ภาษาอยู่ ซึ่งร้านหมอภาษานี้ก็สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนอย่างมากในการสอนและถ่ายทอด วัฒนธรรมทางภาษาที่ถูกต้องแก่นักเรียน ครูและคนทั่วไป ซึ่งจะมีเครื่องแบบเป็นผ้าฝ้ายสีม่วง ซึ่งทุกคนในกลุ่มสาระฯ ก็จะสวมใส่ชุดนี้ในทุกวันศุกร์ ซึ่งนอกจากจะสนองตามนโยบายการสวม ชุดผ้าพื้นเมืองของโรงเรียนแล้วยังทำให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มของตน ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ในกลุ่มสาระภาษาไทยนี้ก็จะได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ๆ ในการตัดชุด โดยจะหาผ้ามาให้และแนะนำ ร้านตัดชุด รูปแบบชุด เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนเห็นความสำคัญของศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านใน ชุมชน จึงมีการจัดสร้างห้องศูนย์ศิลปวัฒนธรรมของอำเภอขึ้นในอาคาร 1 ซึ่งเป็นห้องที่มีตกแต่ง ด้วยผู้แสดงนิทรรศการที่สวยงาม ลอกเลียนตามแบบในโรงแรม ภายในห้องมีการแสดงวัสดุ อุปกรณ์ ข้าวของเครื่องใช้ของชาวบ้านในสมัยโบราณ รวมทั้งยังมีการสืบทอดวัฒนธรรมของ ชาวบ้านโดยมีการจัดแสดงการทอผ้า มีอุปกรณ์การทอผ้า เช่น กี่ กระจสวย หูก ไม้สำหรับให้ นักเรียนได้เรียนรู้และลองฝึกปฏิบัติ ซึ่งก็จะมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและให้ความรู้แก่นักเรียนและผู้คน

ที่สนใจเข้ามาศึกษาเรียนรู้และเยี่ยมชม ซึ่งเอกลักษณ์ที่โดดเด่นคือ การแต่งกายของเจ้าหน้าที่และนักเรียนผู้ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นชุดผ้าไทยดั้งเดิม มีทั้งชุดผู้ไท ชุดญ้อ ซึ่งแสดงถึงความเป็นกลุ่มคนที่เห็นความสำคัญและร่วมกันสืบสานตำนานวัฒนธรรม มรดกตกทอดจากบรรพบุรุษ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นการถ่ายทอดจากกลุ่มเล็กๆ สู่มุมเล็กๆ เท่านั้น แต่สามารถมีอิทธิพลทำให้เกิดการเรียนรู้ และสืบทอดวัฒนธรรมที่งดงามของชุมชนไว้ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้และถ่ายทอดทางวัฒนธรรมด้านการแต่งกายที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ อื่นก็มียุทธศาสตร์การถ่ายทอดวัฒนธรรมคล้ายๆ กัน ซึ่งสังเกตว่าการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านการแต่งกายนั้นจะเป็นวัฒนธรรมแรกที่ทางบุคลากรมีการถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ส่วนวัฒนธรรมด้านอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานและการปฏิบัติตัวนั้นก็จะเริ่มค่อยๆ ถ่ายทอดในขั้นตอนต่อไป แต่ส่วนมากแล้วบุคลากรจะเริ่มเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากเพื่อนในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ ซึ่งจะเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบกลุ่มย่อย ซึ่งถ้าเกิดว่าบุคลากรที่เข้ามาใหม่นั้นทำตัวไม่เหมาะสมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะได้รับการตักเตือน แนะนำจากหัวหน้ากลุ่มงาน หรือเพื่อร่วมงานในกลุ่มเดียวกันเป็นอันดับแรก การถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นจะเกิดขึ้นมากในช่วงการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพราะบุคลากรในกลุ่มย่อยนั้นจะได้พูดคุยที่ไปที่มาของโรงเรียน และทำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้ว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไร หรือแม้กระทั่งในตอนเข้าร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง ซึ่งผู้วิจัยสังเกตว่าเมื่อครูสำรวจรายชื่อนักเรียนแล้วก็จะดูแลนักเรียน ในขณะที่เดียวกันก็พูดคุยปรึกษากับครูที่อยู่ใกล้เคียง เหมือนจับกลุ่มคุยกันเป็นกลุ่มเล็ก ซึ่งส่วนมากแล้วนอกจากจะถามทุกข์สุขแล้วก็ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติตนให้แก่รุ่นน้องไปด้วย

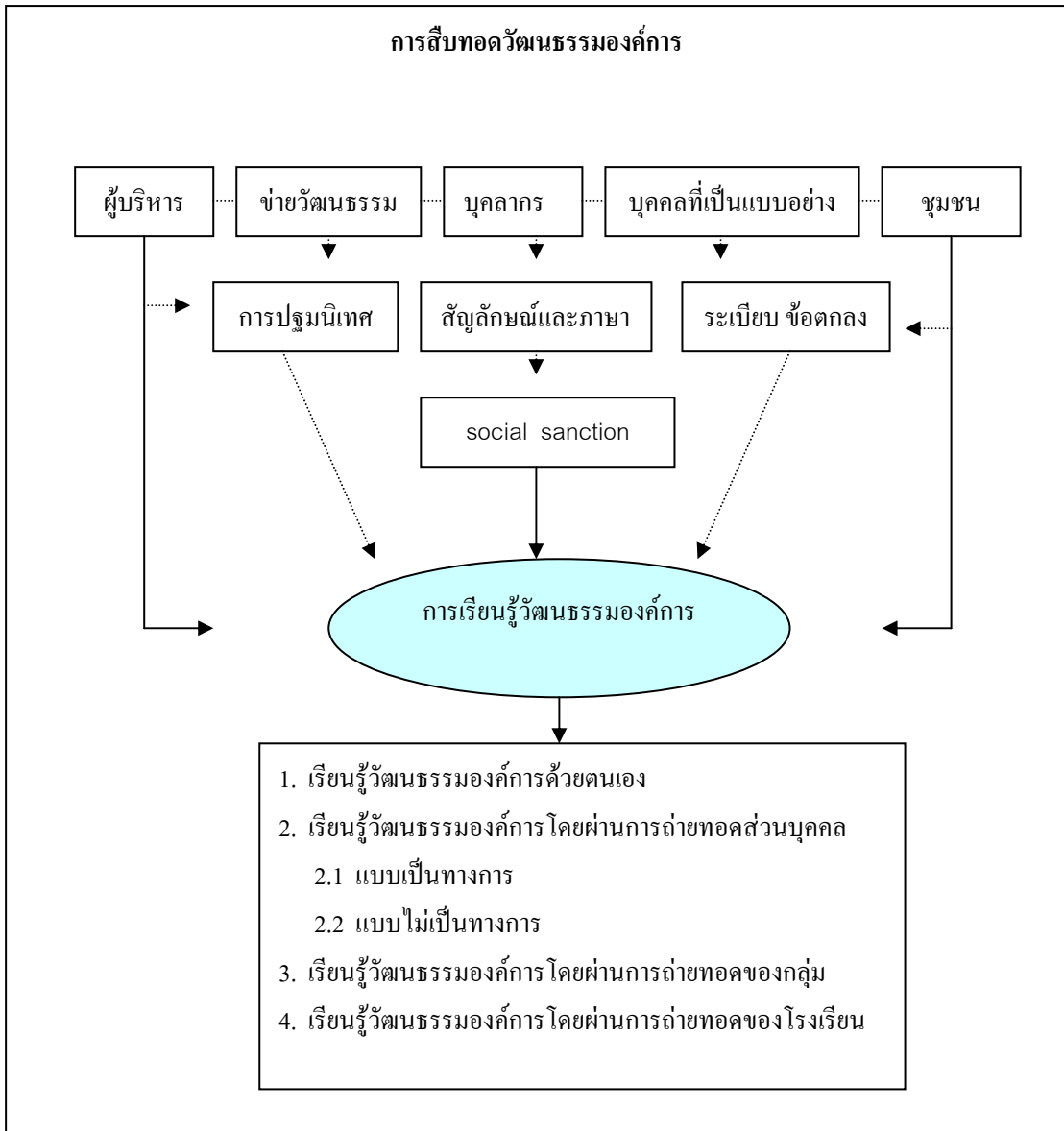
การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยการถ่ายทอดของกลุ่ม ยังรวมไปถึงการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนที่แต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ จะรับไปปรับเป็นนโยบายของตนซึ่งจะมีรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละกลุ่มงานซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรต้องเรียนรู้นโยบายของกลุ่มงานและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มย่อยของตนเอง เช่น การให้ความสำคัญกับการประชุม การเน้นความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการเน้นระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตัว เป็นต้น

5.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ

เนื่องจากโรงเรียนถือว่าเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องมีวัฒนธรรมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ค่านิยมของโรงเรียน แนวทางการบริหาร ที่บุคลากรในโรงเรียนต้องประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน จึงพบว่าแต่ละกลุ่มงานจะจัดให้มีการประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อทบทวนการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งเจตนานโยบายให้บุคลากรทราบ

ปรึกษาหารือแนวทางการพัฒนางานให้ดี คิดโครงการและกิจกรรมที่พัฒนาตนเองและนักเรียน นอกจากนี้มีการประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง ในส่วนของโรงเรียนนั้นจัดให้มีการอบรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ รวมทั้งการไปศึกษาดูงานตามโรงเรียนต่างๆ เพื่อนำกลับมาประยุกต์ใช้และพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนยังพบได้จากการจัดงานประจำปี ได้แก่งานปีใหม่ งานครบรอบวันเกิดโรงเรียน งานทำบุญโรงเรียน งานวันสงกรานต์ หรือการให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยการเลี้ยงรับ เลี้ยงส่ง เลี้ยงฉลองความสำเร็จ เป็นต้น งานและกิจกรรมดังกล่าวเป็นเสมือนเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอันดีงามของโรงเรียน ซึ่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ ยังรวมไปถึงสัญลักษณ์ต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ที่มาของสัญลักษณ์โรงเรียน คำขวัญของโรงเรียน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างมากที่ทำให้โรงเรียนยังคงมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ดีงามและเข้มแข็ง เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง จากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนที่จะเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์การที่ดีงามนั้น แล้วมีสำนึกที่จะร่วมกันดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ดี โดยปัจจัยทางวัฒนธรรมต่างๆ ร่วมด้วย ไม่ว่าจะเป็นสัญลักษณ์ ภาษา วิถีบุรุษ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมนี้มีกระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร ดังภาพที่ 46



ภาพที่ 46 กระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

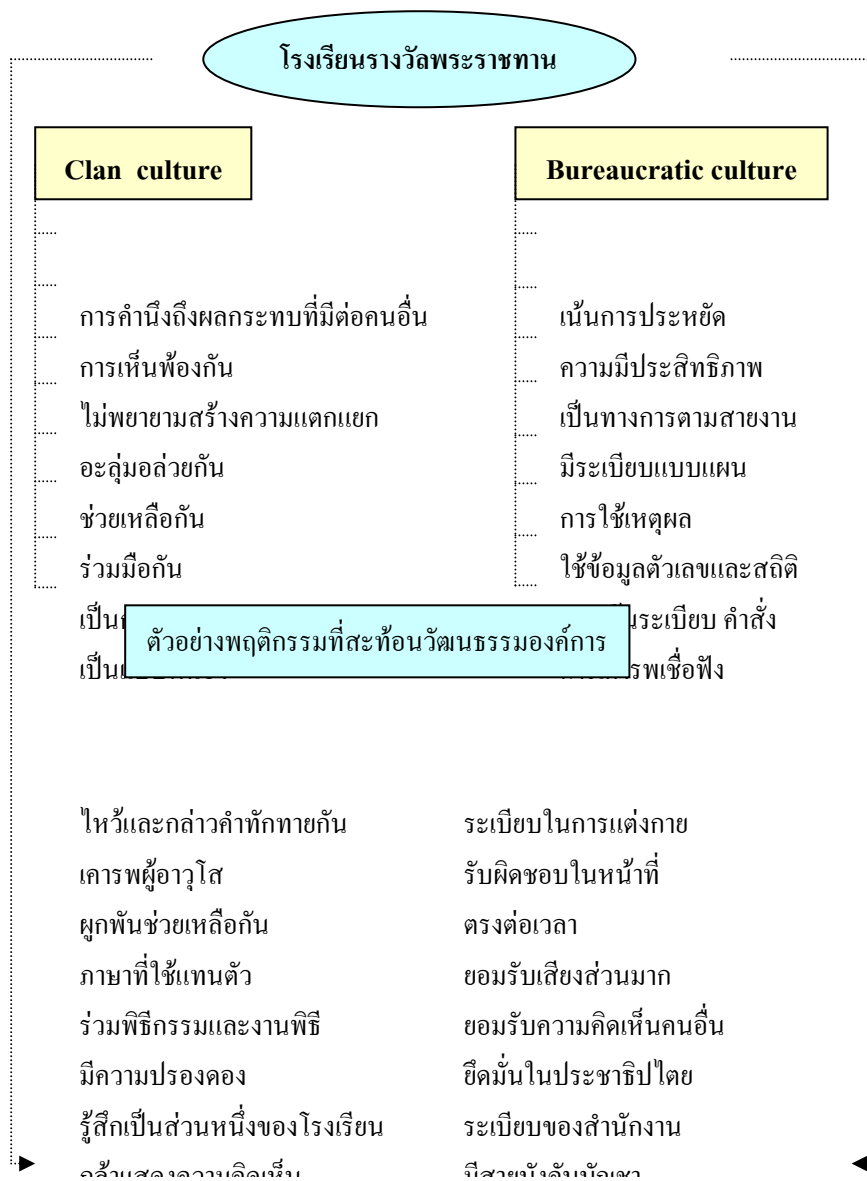
โดยสรุปแล้วโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคมซึ่งเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้น มีลักษณะรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ซึ่งวัฒนธรรมที่โดดเด่นที่สุดในยุคผู้บริหารคนปัจจุบันคือ การยึดมั่นในระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ซึ่งระเบียบนั้นก็มีสองลักษณะ คือระเบียบตามกฎหมายและระเบียบที่ทุกคนร่วมกันสร้างขึ้นเป็นข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนยึดถือและปฏิบัติตาม ถ้าฝ่าฝืนก็ไม่มีโทษร้ายแรงแต่อาจไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่เข้าพวก ซึ่งโรงเรียนใช้กระบวนการคว่ำบาตรทางสังคม (social sanction) เป็นตัวกดดันให้สมาชิกมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีรูปแบบ

วัฒนธรรมที่เป็นแนวเดียวกัน สร้างเอกลักษณ์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแก่โรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนยังมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความทุ่มเท จริงจังในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนานักเรียนและสร้างชื่อเสียงแก่โรงเรียน มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแบบครอบครัว เครือญาติ เน้นการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ เหล่านี้ถูกสร้างขึ้นในทุกสมัยของผู้อำนวยการแต่ละคน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ซึ่งโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเมื่อเห็นว่ารูปแบบวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมนั้นเป็นอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน หรือจากการที่โรงเรียนได้ไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จ ก็จะนำกลับมาพิจารณาประยุกต์ให้เข้ากับโรงเรียนของตน ซึ่งในการปฏิบัติงาน นั้นก็ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเป็นผู้นำสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและร่วมกำหนดทิศทางของวัฒนธรรม นอกจากนี้กลุ่มผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ วิทยุชุมชนในองค์กร กลุ่มสวดมนต์ต่างๆ ก็มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเช่นกัน รวมถึงการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรด้วยสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนนั้นมีวัฒนธรรมหลักที่เข้มแข็งอาจเนื่องมาจากการที่โรงเรียนนั้นมีบุคลากรที่เป็นคนในท้องถิ่นและหลายคนเคยเป็นศิษย์เก่ามาก่อนทำให้ได้เรียนรู้วัฒนธรรมและมีความรู้สึกผูกพันในโรงเรียนอยู่แล้ว จึงเกิดสำนึกที่จะร่วมพัฒนาโรงเรียน เหตุผลดังกล่าวทำให้การพัฒนาของโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จได้ทั้งในด้านคุณภาพของนักเรียน การบริหารหลักสูตร และงานวิชาการ การบริหารจัดการ การบริหารและพัฒนาบุคลากร และการร่วมสร้างความดีเด่นของโรงเรียน ตามมาตรฐานของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งจะเป็พื้นฐานสู่การได้รับรางวัลอื่นๆ ของโรงเรียนต่อไป ซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้อาจไม่ได้ปรากฏในโรงเรียนรางวัลพระราชทานทุกแห่ง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษา ที่อาจมีบางลักษณะทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากที่อื่น แต่โรงเรียนอื่นก็สามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับสภาพโรงเรียนของตนได้ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่การพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน และเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้เปลี่ยนแปลง และถ่ายทอดได้ ซึ่งจากการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ที่ผู้วิจัยศึกษานั้นสามารถสรุปภาพรวมของวัฒนธรรมตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังภาพที่ 47

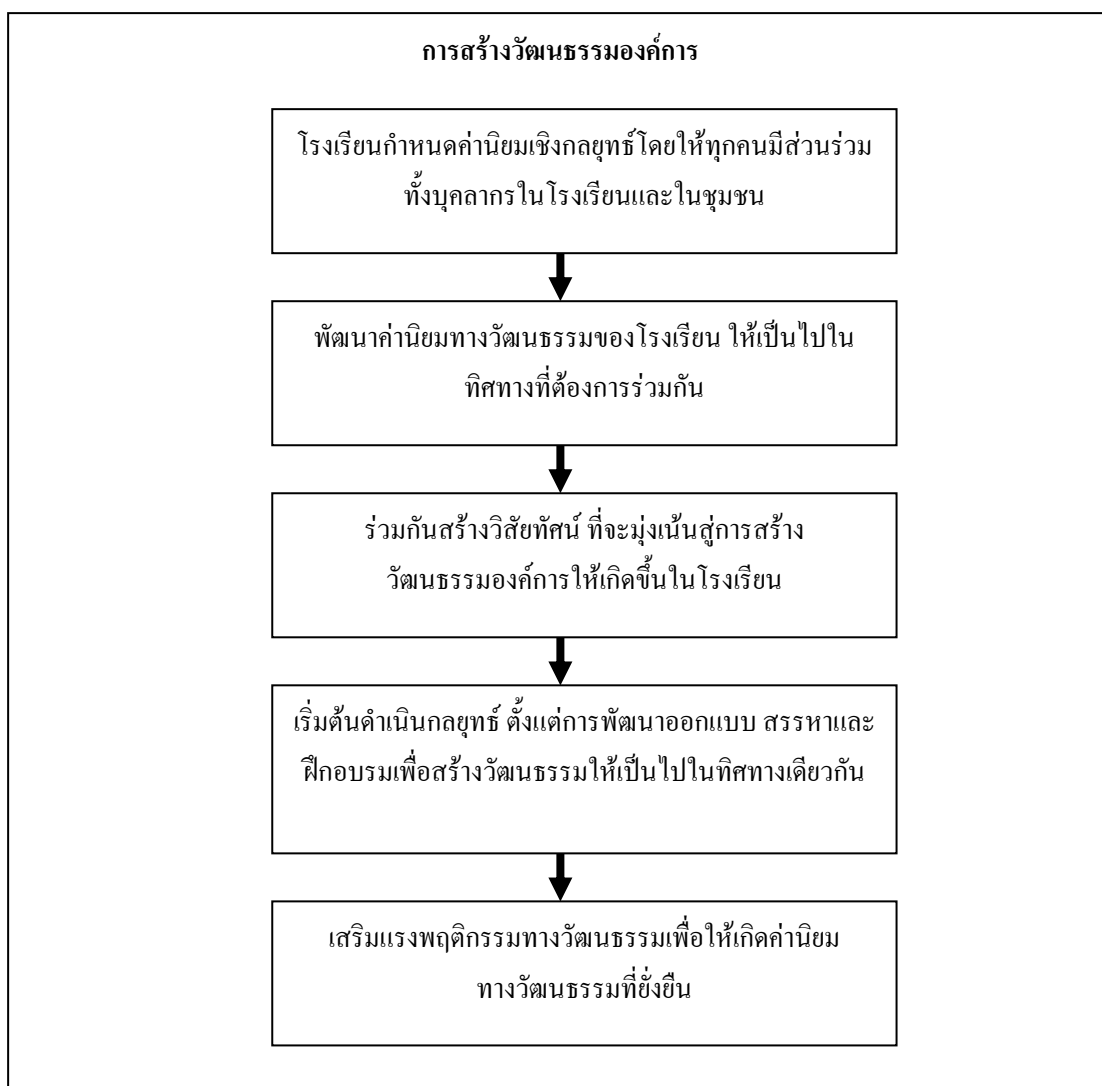
ตัวแปรที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำ
 คุณลักษณะบุคลากร บุคคลที่ยึดเป็น แบบอย่าง บุคคลที่เป็นข่ายวัฒนธรรม สัญลักษณ์ ความเชื่อ
 ปทัสถาน ธรรมเนียมประเพณี ระเบียบปฏิบัติ พิธีกรรมหรืองานพิธี หลักสูตรของโรงเรียน
 การจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี

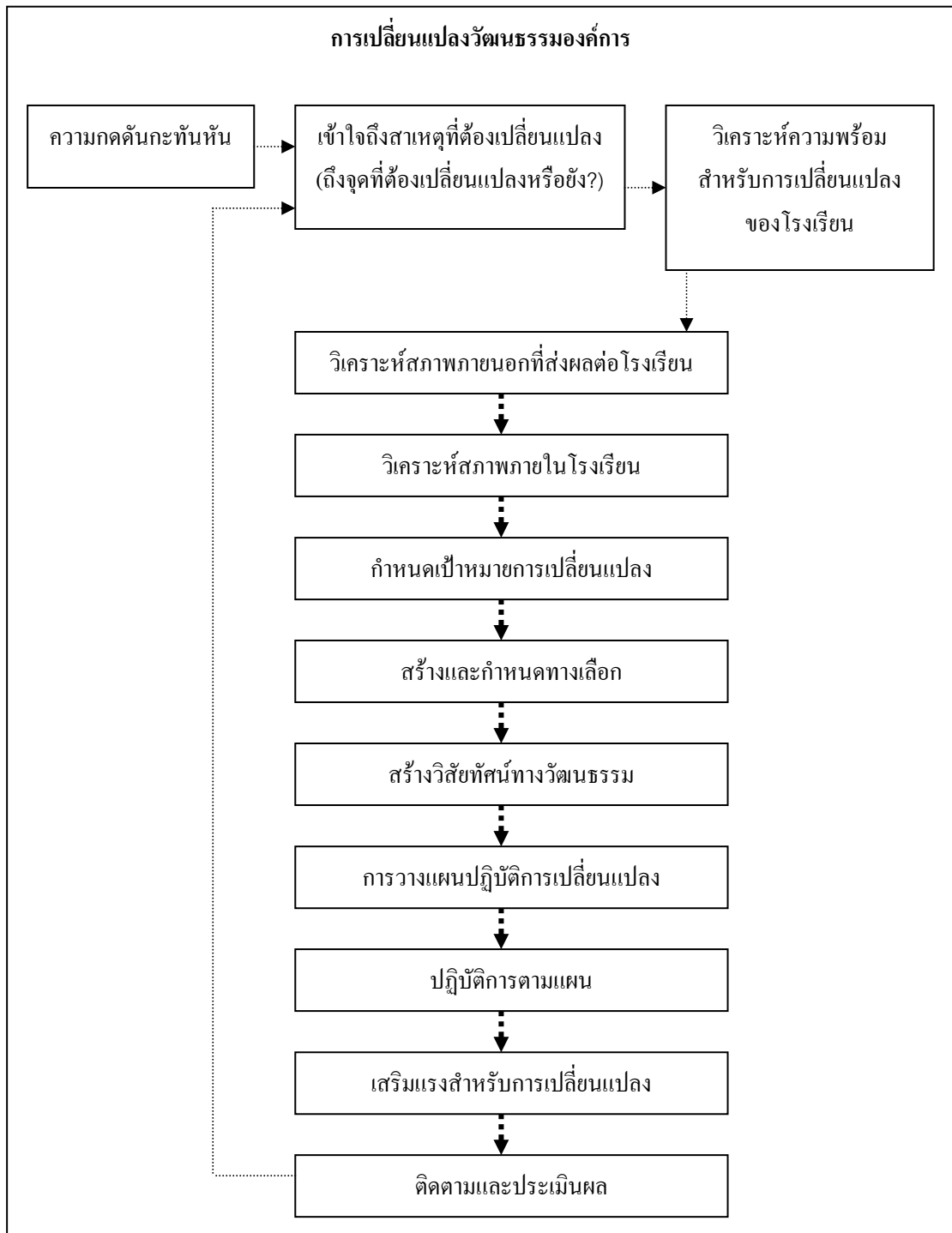
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน



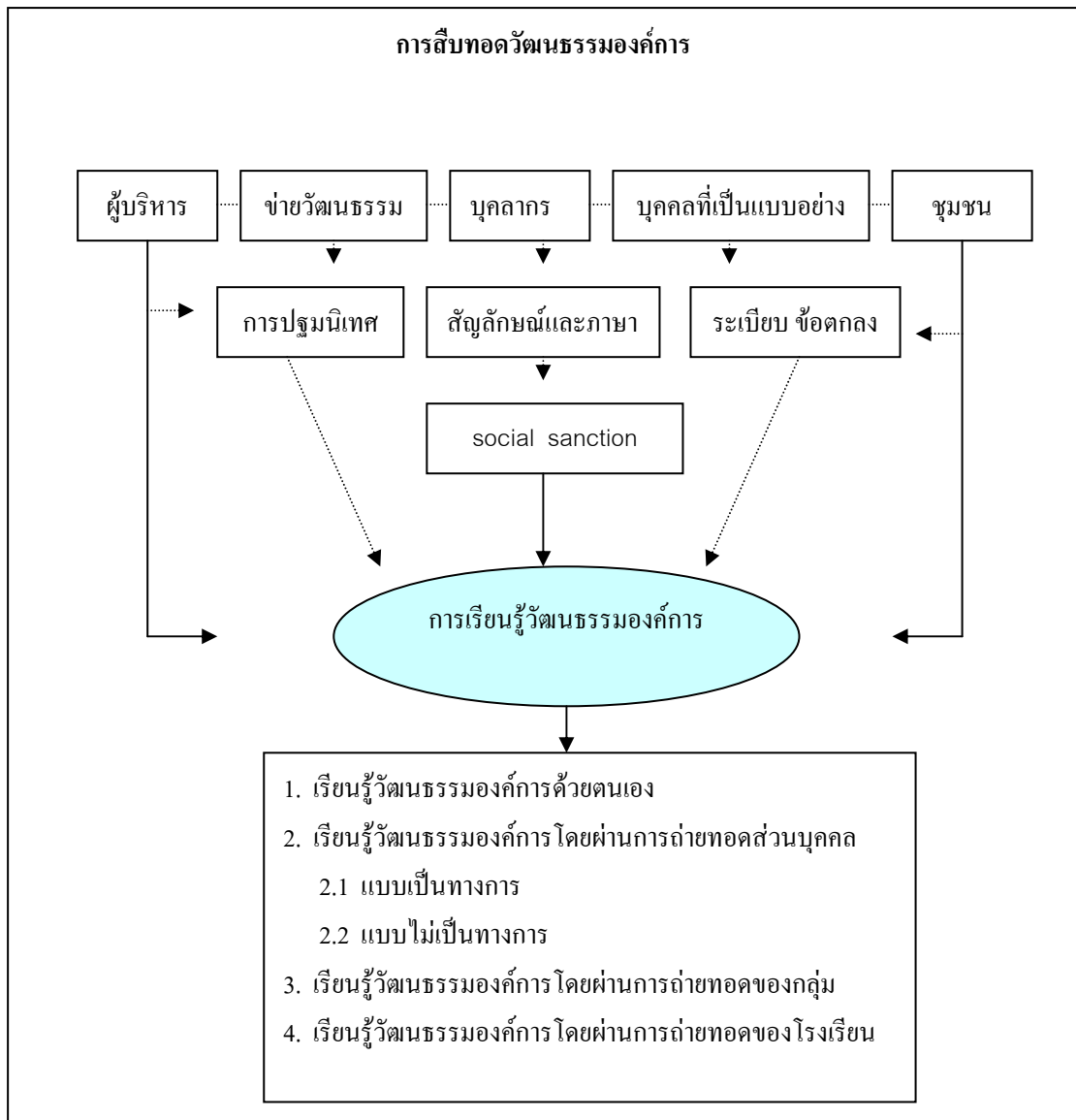
ภาพที่ 47 ภาพรวมของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอด วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน



ภาพที่ 47 ภาพรวมของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอด วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน (ต่อ)



ภาพที่ 47 ภาพรวมของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอด วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน (ต่อ)



ภาพที่ 47 ภาพรวมของลักษณะวัฒนธรรมองค์การ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน (ต่อ)

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และด้านความดีเด่นของโรงเรียน โดยผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) แหล่งข้อมูลคือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบริบทของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย และ แหล่งข้อมูลอื่นที่ไม่ใช่บุคคล ได้แก่ เอกสาร สภาพแวดล้อม เหตุการณ์ โดยใช้วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) โดยตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นและมีส่วนร่วมแล้วจึงลงมือสร้างข้อสรุป และเขียนสรุปรายงานผลการวิจัยแบบพรรณนา

1. สรุปผลการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

โรงเรียนมีวัฒนธรรมหลักที่เห็นเด่นชัด คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือวัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วม (clan culture) ของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ก็ยังมีวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ส่งผลให้โรงเรียนยังคงรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนรางวัลพระราชทานอยู่ แม้ว่าเวลาจะผ่านไปหลายปีแล้ว

ดังนั้นลักษณะและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งศึกษาเฉพาะโรงเรียนเป็นสหวิทยาคมนั้น สามารถแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้สองมิติ คือ มิติแรก วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) และวัฒนธรรมย่อย (sub culture)

1) **วัฒนธรรมหลัก** เป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่นของโรงเรียนและเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียน โดยจะเห็นได้จากค่านิยมหลักของโรงเรียนซึ่งคนส่วนใหญ่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน คือการที่บุคลากรนั้นมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) ซึ่งบุคลากรต่างมีความผูกพัน ร่วมมือ รักดี และมีส่วนร่วมกับโรงเรียน

2) **วัฒนธรรมย่อย (subculture)** เป็นลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งในโรงเรียนนั้นมีกลุ่มงานทางด้านการบริหาร 4 กลุ่ม และมีกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม ซึ่ง ครูและบุคลากรจะมีวัฒนธรรมย่อยในการปฏิบัติและการดำรงชีวิตของแต่ละกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมในด้านการแต่งกาย วัฒนธรรมการรับประทานอาหาร การปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนมากแล้ววัฒนธรรมย่อยในโรงเรียนจะเป็นลักษณะของวัฒนธรรมสนับสนุน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่คนในโรงเรียน หรือในกลุ่มต่างๆ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรกับโรงเรียน ที่เห็นคุณค่าของความเป็นคนในสังคมร่วมกัน

มิติที่สอง แบ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของ การเห็นพ้องต้องกัน การยึดเหนี่ยวกัน และการผูกพันของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กร แบ่งได้เป็น

1) **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง** เป็นวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนในโรงเรียนให้การยอมรับมาก จึงเปลี่ยนแปลงได้ยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกของโรงเรียนมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อโรงเรียนมาก ผู้วิจัยพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายของโรงเรียน สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนี้ จะเกี่ยวข้องการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายในโรงเรียน และความมีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบของบุคลากร

2) **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ** ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายเพราะไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ส่วนมากเป็นวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นจากกลุ่มคนเล็กๆ ที่ไม่มีบทบาทสำคัญในโรงเรียน ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปไม่นานวัฒนธรรมนั้นก็เลือนหายไปเพราะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียน ซึ่งส่วนมากคนที่สร้างวัฒนธรรมแบบอ่อนแอ นั้นจะเป็นคนที่ไม่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำในโรงเรียน ทำให้วัฒนธรรมนั้นไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและสุดท้ายก็ถูกลบเลือนหายไปจากโรงเรียน แต่ก็ยังมีการสร้างวัฒนธรรมอ่อนแอขึ้นมาอยู่เสมอจากคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เกิดเป็นช่วงๆ เท่านั้น ไม่ค่อยมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโดยรวมของโรงเรียน

แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นจะไม่มีวัฒนธรรมใดที่ดีที่สุด แต่วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งของโรงเรียน เช่น ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ความภักดี การยึดมั่น ในระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ การพึ่งพาอาศัยกัน ความรู้สึกผูกพันกัน ก็มีส่วนสำคัญ โดยวัฒนธรรมเหล่านี้ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การชัดเจนยิ่งขึ้น คือทำให้โรงเรียน รางวัลพระราชทานมีความโดดเด่นแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ และพัฒนาข้อผูกพันในกลุ่มสมาชิกในโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม เพราะ ความเข้มแข็งของโรงเรียนส่งผลต่อความเข้มแข็งของสังคมไปด้วย ช่วยเชื่อมสังคมภายในโรงเรียน โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมและเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบเจตคติและพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม ให้กับครูและบุคลากร ในโรงเรียน ซึ่งจะ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน

โรงเรียนรางวัลพระราชทานที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นมีวัฒนธรรมในการบริหารและการ ดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและ อ่อนแอ ซึ่งแสดงออกภายใต้ฐานคติทางวัฒนธรรม 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Schien (1992) เพื่อ สนองต่อการพัฒนาอย่างหลากหลาย ได้แก่ การเน้นระเบียบวินัย ความตรงต่อเวลา ความ รับผิดชอบในหน้าที่ การไหว้และกล่าวคำทักทายสวัสดิการ การเคารพผู้อาวุโส การเดินซิดขวา การมี ส่วนร่วม ความพร้อมเพรียง การถอดรองเท้าก่อนเข้าห้อง การเคารพความคิดเห็นของคนอื่น ความ ประรองคอง ความผูกพันต่อกันและต่อโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน กล้าแสดง ความคิดเห็น ยึดมั่นในประชาธิปไตย เน้นการแข่งขันทางวิชาการ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ การมี ส่วนร่วมและบริการชุมชน ให้อิสระทางความคิดแก่นักเรียน ยึดผลสำเร็จของนักเรียน ทุ่มทอและ จริงจังในการทำงาน ความเป็นกลุ่มย่อยและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การย่อมเกิดขึ้นพร้อมกับการก่อตั้งองค์การ ดังนั้นการสร้าง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียนด้วย หรือ อาจจะเรียกว่าผู้บริหารมีบทบาทต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนก็มี แนวนโยบายที่อาจแตกต่างกันในบางกรณี ดังนั้นทุกคนในโรงเรียนจะร่วมกันพิจารณาและหาก เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ไม่เอื้ออำนวย ในการดำเนินงานของโรงเรียนแล้ว ก็จำเป็นต้อง สร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ภายใต้ความเชื่อที่ว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยโรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ได้ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม โดยเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของบุคลิกภาพของ ทุกคนในทุกเรื่อง อาจเปลี่ยนแปลงในบางจุดหรือบางเรื่องที่สำคัญ โดยผู้บริหารจะทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน โดยพิจารณาถึง โอกาส อุปสรรคและศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (ใช้ SWOT analysis ที่เน้นเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน โดยสำรวจหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโรงเรียน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกระดับเพื่อกำหนดแนวทางและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งฝ่ายบริหารและบุคลากรในโรงเรียนทำการศึกษาสภาพแวดล้อมโดยรวม เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน จากนั้นโรงเรียนจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำเอาปัจจัยบางประการที่อาจจะไม่สามารถระบุออกมาเป็นตัวอักษรที่ชัดเจนได้ เช่น ความต้องการให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นต้น จึงต้องประกาศเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป และเนื่องจากโรงเรียนนั้นตั้งมานานและมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างอยู่แล้ว ทั้งที่ชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ตาม ซึ่งผู้บริหารได้พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการตรวจสอบเอกสารที่ผ่านมา ว่าโรงเรียนได้มีการปฏิบัติทางด้านวัฒนธรรมอย่างไร มีลักษณะเช่นไร อะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรรักษาไว้ และวัฒนธรรมใดที่ควรแก้ไขปรับปรุง เมื่อพิจารณาแล้วก็มีการวางแผนกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคน เต็มใจปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดวัฒนธรรม ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันพิจารณาว่าวัฒนธรรมนั้นมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ในระยะเวลาได้ ซึ่งครูทุกคนคิดว่าวัฒนธรรมที่ดีนั้นต้องสามารถตอบคำถามให้ได้ว่าสิ่งที่โรงเรียนต้องการคืออะไร และจะนำสิ่งนั้นไปปฏิบัติได้อย่างไร ซึ่งสรุปได้ว่าการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1.1) การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรว่าในเรื่องใดควรจะมีการสร้างและเปลี่ยนแปลง 1.2) การนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนต้องทราบที่กำลังเผชิญกับปัญหาอะไร ที่รุนแรงที่สุด และจะต้องรู้ว่าอะไรเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง ในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในโรงเรียน ซึ่งทางโรงเรียนจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันในทุกสัปดาห์ ทั้งการประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การประชุมในกลุ่มงานต่างๆ และการประชุมผู้ปกครอง

คณะกรรมการสถานศึกษา และการประชุมผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบว่า ณ ปัจจุบันนี้โรงเรียนมี ปัญหาด้านอะไร และมีอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข

2) การลงมือกระทำทันที คือเมื่อกำหนดว่าจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอะไร บ้างแล้ว และจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาแทนของเดิมนั้นต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบังคับบัญชา และภาวะผู้นำ ซึ่งโรงเรียนเชื่อว่าถ้าหากเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ได้ก็จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่นเดียวกัน ซึ่งตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนทำการสร้างและเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด ที่สุดคือ วัฒนธรรมในด้านการรักษาระเบียบวินัย วัฒนธรรมความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งมีการ เปลี่ยนแปลงจากเดิม ที่ครูไม่ค่อยยึดระเบียบมากนัก และความร่วมมือนั้นค่อนข้างน้อย ต่างคน ต่างทำ ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือกัน ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ก็ทำให้ทุกคน ยอมรับได้ แม้ว่าในช่วงแรกอาจมีคนไม่เห็นด้วยบ้างก็ตาม แต่ท้ายสุดก็ถูกกลืนทางวัฒนธรรม ไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งกระบวนการของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นสามารถสรุป ขึ้นตอนย่อยๆ จากสองขั้นตอนข้างต้นได้ดังนี้

2.1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งบุคลากร ในโรงเรียนและในชุมชน

2.2) พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียน ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ร่วมกัน

2.3) ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ ที่จะมุ่งเน้นสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น ในโรงเรียน

2.4) เริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์ ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบ สรรหาและฝึกอบรมเพื่อ สร้างวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.5) เสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทอย่างมากในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ร่วมกับองค์ประกอบอื่นๆ ใน โรงเรียน เช่น วีรบุรุษ ประเพณี พิธีการ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถสรุปบทบาทได้ดังนี้

1) วีรบุรุษ (heroes) ในโรงเรียนจะมีคนที่สามารถเป็นผู้นำที่ทุกคนให้การยอมรับ ซึ่ง อาจจะไม่ได้เป็นผู้บริหาร แต่เป็นครูธรรมดาที่ทุกคนเชื่อถือ ซึ่งในโรงเรียนนั้นผู้วิจัยสังเกตพบว่ามี วีรบุรุษ 3 คน ที่สามารถเป็นแบบอย่างทางวัฒนธรรม ที่ครูและบุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้อำนวยการ ให้การยอมรับในด้านการปฏิบัติตัว การปฏิบัติงาน ซึ่งการที่โรงเรียนประสบความสำเร็จได้นั้น

ส่วนหนึ่งมาจากวีรบุรุษในโรงเรียนที่มีส่วนในการนำไปสู่บุคลากรปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของวีรบุรุษในโรงเรียนนั้น อาจจะเป็นคุณลักษณะตั้งแต่เกิดและได้รับการพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างสรรค์งานในโรงเรียน นอกจากนี้วีรบุรุษที่โรงเรียนสร้างขึ้นใหม่ ก็มีโดยเป็นบุคคลที่โรงเรียนสร้างขึ้น โดยการแนะนำและยกย่องให้เกียรติว่าเป็นบุคคลแห่งความทรงจำของโรงเรียน และผู้วิจัยพบว่าคนที่เป็นวีรบุรุษในโรงเรียนนั้นส่วนมากจะเป็นผู้หญิง และนอกจากจะเป็นวีรบุรุษในโรงเรียนแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังมีบทบาทอย่างมากในชุมชน เพราะผู้คนในชุมชนก็ให้การเคารพนับถือ และเชื่อถือ ดังนั้นบุคคลที่เป็นวีรบุรุษเหล่านี้จึงมีบทบาทในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการนำสู่การแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

2) พิธีการและประเพณี องค์กรประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือ กิจกรรมในการจัดพิธีการเพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของโรงเรียน พิธีและประเพณีเป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยทำให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการจัดงานเฉลิมฉลองพิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความทรงจำในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งโรงเรียนมีการจัดงานค่อนข้างบ่อย โดยเฉพาะงานเฉลิมฉลองต่างๆ ที่จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เช่น งานเลี้ยงฉลองการรับตำแหน่ง ค.ศ.3 งานเลี้ยงต้อนรับ งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงส่ง งานผ้าป่าโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทในการที่จะปลูกฝังค่านิยมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่โรงเรียนต้องการได้

3) การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (communication network) เครือข่ายที่ใช้ติดต่อสื่อสารกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในโรงเรียนจะมีผู้เล่าเรื่องราวต่างๆ (story teller) ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งการเล่าเรื่องนี้มีผลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนได้ให้พระภิกษุ เข้ามาร่วมเป็นบุคคลสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มักที่จะมีเวลาว่างที่จะรับฟัง และเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ หรือแม้กระทั่งกลุ่มครูที่ชอบซุบซิบหรือกระซิบกระซาบ (whisperers) ก็เป็นอีกกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกัน เพราะบางครั้งผู้บริหารก็จะรับฟังข้อมูลเหล่านี้ด้วย คนที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูล บางคนอาจใช้กลุ่มครูที่ชอบซุบซิบให้เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มคนที่ชอบนิทานเป็นกลุ่มที่น่าข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไปสู่เครือข่ายการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนได้ ดังนั้นคนกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังมีกลุ่มครูที่ชอบสอดแนม ซึ่งจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดต่อไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

โดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีวิธีการหรือขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาก่อน แล้วนำวัฒนธรรมองค์กรนั้นมาพัฒนาเป็นค่านิยมของโรงเรียน เพื่อนำสู่การปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียนต่อไป ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเน้นกระบวนการแบบมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นอาศัยกระบวนการสังคมประภิต (social globalization) และความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียน และเมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาจากการดำเนินงานก็สามารถระดมสมองในการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจจะไม่ได้หมายถึงการสร้างทั้งโรงเรียน แต่อาจจะเป็นฝ่ายต่างๆ หรือกลุ่มงานต่างๆ ก่อนก็ได้ แล้วค่อยขยายสู่องค์กรทั้งระบบ หรือถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความเข้มแข็งก็สามารถร่วมกันสร้างทั้งระบบพร้อมกันได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายและทิศทางที่โรงเรียนต้องการและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จต่อไป

1.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างที่ไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาร่วมกันว่าถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือยัง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นต้องใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เคยกระทำมาในโรงเรียนได้แก่ การทำความเคารพกันของผู้น้อยและผู้ใหญ่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความมีระเบียบวินัย การใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในเกือบทุกยุคทุกสมัยของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งในยุคของผู้บริหารคนปัจจุบันนี้เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ความผูกพัน การแต่งกาย และความมีระเบียบของครูและบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโดยการนำของผู้บริหารแต่ละคนนั้น อาจมีความแตกต่างกันด้านเทคนิควิธีการ แต่ส่วนใหญ่แล้วก็คล้ายคลึงกันในการปฏิบัติ โดยสรุปปัจจัยและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนเคยปฏิบัติมา ดังนี้

- 1) สภาพภายนอกที่ส่งผลต่อโรงเรียน สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนย่อมส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนได้ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอย่างมากนั้น คือช่วงที่จำนวนนักเรียนในโรงเรียนลดลง เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งชุมชนไม่ศรัทธาต่อบุคลากรและการดำเนินงานของโรงเรียน

2) สภาพภายในโรงเรียน สภาพภายในโรงเรียนที่มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การภายในโรงเรียน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากร และบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่เป็นระบบ ความเต็มใจทำงานของบุคลากรในโรงเรียน การอยู่ด้วยความวิตกกังวลและขาดความมั่นใจ ความร่วมมือกันน้อยลง รวมถึงภาวะผู้นำและผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในอนาคต

3) ความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความกดดันอย่างกะทันหันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน คือ การปฏิบัติที่ผิดไปจากแบบแผนเดิม ความกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การเจริญเติบโตของโรงเรียน ความแปลกแยกของบุคลากรหรือโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

4) กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่าการมีเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดนั้นมีลักษณะ เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้ เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นไปได้ ต้องรู้ศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ภายในเวลาสั้นๆ

5) สร้างและกำหนดทางเลือก สร้างทางเลือกโดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบและกำหนดทางเลือก โดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น

6) สร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม การสร้างวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ผู้บริหารจะดำเนินการเพื่อสำรวจความเชื่อ ค่านิยม คติฐาน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน แล้วนำมาผสมผสานกับสภาพการณ์ในอนาคต แล้วร่วมกันสร้างภาพของโรงเรียนที่ควรจะเป็นในอนาคต

7) การวางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและทีมคณะทำงานทำการวิเคราะห์ผลกระทบโดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี มันจะส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร คาดคะเนความรู้สึของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่ เตรียมวิธีสร้างพันธกิจ มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม การวางแผนปฏิบัติการเป็นลำดับขั้นตอนที่เป็นการแนะนำการจัดการและการเปลี่ยนแปลงที่มีความมั่นคง คือ การกระตุ้นให้สมาชิก

ในองค์กรที่ต้องการหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีความมั่นคง จะต้องเสริมสร้างให้วัฒนธรรมแบบใหม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง

8) ปฏิบัติการตามแผน โดยดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนการเปลี่ยนแปลง และรายงานความคืบหน้าให้ผู้อำนวยความสะดวกทราบ

9) เสริมแรงให้กับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทำโดย ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และขอบคุณสมาชิกที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง หรือบางครั้งก็จะมอบเกียรติบัตรครุแต่งกายดี ปฏิบัติงานดี รวมทั้งการพิจารณาความคิดเห็นความชอบด้วย

10) ติดตามและประเมินผล พิจารณาองค์ประกอบในด้านหลักเกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เงื่อนไขต่างๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป เพื่อจุดที่สมควรแก้ไขหรือนำเปลี่ยนแปลงต่อไป ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความซื่อสัตย์ในการประเมิน ควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที เช่น ความร่วมมือ ระเบียบวินัย การเสียสละ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพ และสร้างค่านิยม ปลุกฝังความคิดให้บุคลากรตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดี เสียสละผลประโยชน์ของตนเองและพรรคพวก รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความ เป็นจริง ที่โรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และไม่ยอมแพ้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่กลยุทธ์ที่ทันสมัย และส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของโรงเรียน ซึ่งในกระบวนการบริหารนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาวัฒนธรรม โดย การสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของโรงเรียน และการทำให้ค่านิยมของโรงเรียนเป็น ขนบธรรมเนียม ด้วยการขัดเกลาทางสังคมอย่างกว้างขวางและนำเสนอเมื่อมีการปฐมนิเทศหรือการใช้สัญลักษณ์ รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมศูนย์กลางที่เข้มแข็ง บนพื้นฐานของความร่วมมือและ หลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเพิ่มปัญหาทางวัฒนธรรมองค์กรให้สับสนมากขึ้น และผู้บริหาร สามารถใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อนในกลุ่มสาระฯ ต่างๆ หรือกลุ่มงานต่างๆ ใช้ความเปิดเผย และความไว้วางใจ และใช้เวลาบุคลากรในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และพยายามให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

1.4 การสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้ และสืบทอดต่อกันไป วิธีการในการเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่นต่อไป กระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรซึ่งสามารถสรุปได้ 4 แนวทาง คือ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้วยตนเอง การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม และการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้วยตนเอง

กรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีบุคลากรใหม่มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน หรือบุคลากรที่ย้ายมาจากโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะเรียนรู้วิธีการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยการสังเกตจากบุคลากรรุ่นเก่า และมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับผู้อื่น ในการปฏิบัติตัว บุคลากรรุ่นใหม่กล่าวว่า “ก็ทำตัวเหมือนพี่ๆ ” การทำตัวเหมือนบุคลากรรุ่นเก่าเป็นการลดปัญหาในการทำงานลดการขัดแย้งในกลุ่มงาน

1.4.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล

การถ่ายทอดวัฒนธรรมในรูปแบบนี้ยังแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ พบว่า เมื่อบุคลากรจบใหม่มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน บุคลากรต้องผ่านการเรียนรู้กฎ ระเบียบของโรงเรียน โดยเฉพาะกฎระเบียบของกลุ่มงานบุคคลนั้น ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่โรงเรียนร่วมกันกำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งก่อนที่จะเริ่มทำงานนั้นจะมีการปฐมนิเทศก่อน โดยมีผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ทั้ง 4 กลุ่มงาน หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ปฐมนิเทศ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนแรกของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบเพื่อที่จะเรียนรู้และร่วมปรับตัวเพื่อเป็นบุคลากรของโรงเรียนอย่างกลมกลืน ซึ่งในการทำงานนั้นในช่วงแรกที่เข้ามาจะมีการตั้งครุที่เลี้ยงให้ ซึ่งจะทำหน้าที่สอนงาน และการปฏิบัติตนอยู่ในโรงเรียน นอกจากการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การด้วยคำพูดโดยบุคลากรรุ่นเก่าแล้ว ยังมีการถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษร ซึ่งพบได้จากการมีคู่มือปฐมนิเทศ คู่มือแนวคิดและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร คู่มือการปฏิบัติการสอนในโรงเรียน บันทึกการประชุมประจำเดือน และคู่มือต่างๆ ประจำในแต่ละกลุ่มงาน

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดยการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ ยังพบได้จากการที่บุคลากรรุ่นเก่าจะคอยดูแลและสอนวิธีการทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับทราบจากคู่มือการปฐมนิเทศ โดยเฉพาะจากบุคลากรใหม่ๆ ด้วยกันที่มาทำงานก่อน ซึ่งจะ “สอนงาน

สอนการอยู่ สอนทุกอย่าง” หรือการถ่ายทอดผ่านบอร์ดข่าวสาร เช่น สารจากผู้อำนวยการ โรงเรียน ป้ายประกาศบริเวณหน้าโถงเวลา ซึ่งเป็นจุดที่ทุกคนต้องเห็นและหยุดอ่านเสมอ

2) การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า บุคลากรจบใหม่หรือบุคลากรที่ ย้ายมาใหม่ที่โรงเรียนนี้ จะได้รับการต้อนรับจากบุคลากรรุ่นเก่าโดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในวัย ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะพูดคุยและเข้าใจกันมากกว่าบุคลากรที่วัยต่างกันมาก ทำให้เกิดความสนิทสนม และเล่าเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนให้ฟัง บางครั้งเรื่องราวเกี่ยวกับโรงเรียนในอดีตมักจะถูก ถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นเก่าที่อยู่มานาน โดยการบอกเล่าให้บุคลากรรุ่นใหม่ฟัง เช่น ประวัติการ ก่อตั้งโรงเรียน เรื่องราวเกี่ยวกับผู้อำนวยการแต่ละคนที่ผ่านมา เรื่องราวการแข่งขันเพื่อให้ ได้รับรางวัลต่างๆ เป็นต้น การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างไม่เป็นทางการยังรวมถึง รายละเอียดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้หมดในการปฐมนิเทศ บุคลากรใหม่ จนกว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องแก้ปัญหา ผู้มีประสบการณ์มากกว่าจะเป็น ผู้สอนวิธีการเผชิญและแก้ปัญหาต่างๆ

1.4.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม

เมื่อบุคลากรจบใหม่ได้บรรจุเข้าทำงานในโรงเรียน หรือบุคลากรที่ย้ายเข้ามา ใหม่ ในโรงเรียน พบว่าการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลุ่มนั้นๆ เช่น เรื่องการแต่งกาย บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ จะมีชุดประจำของกลุ่ม ซึ่งจะใส่ในวันศุกร์ และต้องเป็นผ้าพื้นเมือง อย่างเช่น ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ซึ่งจะมี ร้านหม้อก๋วยเตี๋ยว ซึ่งร้านหม้อก๋วยเตี๋ยวนี้ก็สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนอย่างมากในการสอนและ ถ่ายทอดวัฒนธรรมทางภาษาที่ถูกต้องแก่นักเรียน ครูและคนทั่วไป ซึ่งจะมีเครื่องแบบเป็นผ้าฝ้ายสี ม่วง ซึ่งทุกคนในกลุ่มสาระฯ ก็จะสวมใส่ชุดนี้ในทุกวันศุกร์ ซึ่งนอกจากจะสนองตามนโยบายการ สวมชุดผ้าพื้นเมืองของโรงเรียนแล้วยังทำให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มของตน ซึ่งบุคลากรที่เข้ามา ใหม่ในกลุ่มสาระภาษาไทยนี้ก็จะได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ๆ ในการตัดชุด โดยจะหาผ้ามาให้และ แนะนำร้านตัดชุด รูปแบบชุด เป็นต้น ซึ่งจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้และถ่ายทอดทางวัฒนธรรม ด้านการแต่งกายที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ อื่นก็มีรูปแบบการถ่ายทอด วัฒนธรรมคล้ายๆ กัน ซึ่งสังเกตว่าการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านการแต่งกายนั้นจะเป็นวัฒนธรรม แรกที่ทางบุคลากร มีการถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ส่วนวัฒนธรรมด้านอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานและการ ปฏิบัติตัวนั้นก็เริ่มค่อยๆ ถ่ายทอดในขั้นตอนต่อไป แต่ส่วนมากแล้วบุคลากรจะเริ่มเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การจากเพื่อนในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ ซึ่งจะเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบกลุ่มย่อย ซึ่งถ้าเกิดว่าบุคลากรที่เข้ามาใหม่นั้นทำตัวไม่เหมาะสมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็จะได้รับคำเตือน แนะนำจากหัวหน้ากลุ่มงาน หรือเพื่อร่วมงานในกลุ่มเดียวกันเป็นอันดับแรก การถ่ายทอด

วัฒนธรรมนั้นจะเกิดขึ้นมากในช่วงการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพราะบุคลากรในกลุ่มย่อยนั้นจะได้พูดคุยที่ไปที่มาของโรงเรียน และทำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้ว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไร หรือแม้กระทั่งในตอนเข้าร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง ซึ่งผู้วิจัยสังเกตว่าเมื่อครูสำรวจรายชื่อนักเรียนแล้วก็จะดูแลนักเรียน ในขณะที่เดียวกันก็พูดคุยปรึกษากับครูที่อยู่ใกล้เคียง เหมือนจับกลุ่มคุยกันเป็นกลุ่มเล็ก ซึ่งส่วนมากแล้ว นอกจากจะถามทุกข์สุขแล้วก็ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติตนให้แก่รุ่นน้องไปด้วย

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยการถ่ายทอดของกลุ่ม ยังรวมไปถึงการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนที่แต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ จะรับไปปรับเป็นนโยบายของตน ซึ่งจะมีรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละกลุ่มงานซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรต้องเรียนรู้ นโยบายของกลุ่มงานและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มย่อยของตนเอง เช่น การให้ความสำคัญกับการประชุม การเน้นความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการเน้นระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตัว เป็นต้น

1.4.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ

เนื่องจากโรงเรียนถือว่าเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องมีวัฒนธรรมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ค่านิยมของโรงเรียน แนวทางการบริหาร ที่บุคลากรในโรงเรียนต้องประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน จึงพบว่าแต่ละกลุ่มงานจะจัดให้มีการประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อทบทวนการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งงานนโยบายให้บุคลากรทราบปรึกษาหารือแนวทางการพัฒนางานให้ดี คิดโครงการและกิจกรรมที่พัฒนาตนเองและนักเรียน นอกจากนี้มีการประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง ในส่วนของโรงเรียนนั้นจัดให้มีการอบรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ รวมทั้งการไปศึกษาดูงานตามโรงเรียนต่างๆ เพื่อนำกลับมาประยุกต์ใช้และพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนยังพบได้จากการจัดงานประจำปี ได้แก่งานปีใหม่ งานครบรอบวันเกิดโรงเรียน งานทำบุญโรงเรียน งานวันสงกรานต์ หรือการให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยการเลี้ยงรับ เลี้ยงส่ง เลี้ยงฉลองความสำเร็จ เป็นต้น งานและกิจกรมดังกล่าวเป็นเสมือนเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอันดีงามของโรงเรียน ซึ่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ ยังรวมไปถึงสัญลักษณ์ต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ที่มาของสัญลักษณ์โรงเรียน คำขวัญของโรงเรียน เป็นต้น

ซึ่งในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยช่องทางต่างๆ นั้น สิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบอย่างหนึ่งในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน คือ

การใช้กระบวนการคว่ำบาตรทางสังคม (social sanction) ซึ่งใช้กลุ่มหรือพฤติกรรมกลุ่มนั้นเป็น
ตัวการในการที่จะให้บุคลากรได้เรียนรู้และสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะ
กรณีนั้น ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย โดยใช้แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ในการอธิบายปรากฏการณ์
ในเรื่องดังกล่าว เพื่อช่วยทำให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างเป็นระบบ และเกิดองค์ความรู้ความเข้าใจ
อย่างแท้จริง โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีทางด้านสังคมวิทยา มานุษยวิทยา ด้านการบริหารการศึกษา
และแนวคิดทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถอภิปรายในประเด็นของลักษณะวัฒนธรรม
องค์การ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ ได้ดังนี้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีทั้งวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย และมีรูปแบบ
วัฒนธรรมแบบเครือญาติหรือวัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วม (clan culture) ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ความ
ร่วมมือ ความเป็นกลุ่มเป็นพวกเดียวกัน พึ่งพากันแบบครอบครัว มีความภักดีต่อเพื่อนร่วมงานและ
ต่อองค์การ ร่วมกับวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นหรือวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) ที่
เน้นความมีประสิทธิภาพ ความมีเสถียรภาพ ความแน่นอนทำนายได้ และความปรองดอง และ
วัฒนธรรมที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนนั้นจะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมหลักที่มีความ
เข้มแข็ง (strong culture) โดยเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และระเบียบ
ข้อตกลงซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมหลักที่เข้มแข็งในองค์การ ที่มีส่วนสำคัญที่
ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีความโดดเด่นจากโรงเรียนในพื้นที่เดียวกัน และมีความเป็น
เอกลักษณ์เดียวกัน ทำให้สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน เกิดค่านิยมร่วมกัน ที่เอื้อ
ต่อการบริหารและการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Denison
(2000) ซึ่งได้ใช้รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
(involvement) ความสอดคล้องต้องกัน (consistency) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4
รูปแบบนี้ กับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านที่
เป็นตัวเงิน และไม่ตัวเงิน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบมีความสัมพันธ์
กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่มี
ประสิทธิผลนั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ ดังนั้นองค์การที่มี
ประสิทธิผลหรือประสบผลสำเร็จนั้นมีแนวโน้มที่จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่มีทั้งความสามารถใน
การปรับตัว มีความสอดคล้องต้องกัน และที่สำคัญที่สุดต้องเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้

ต้องขึ้นอยู่กับบริบทของความรู้ที่ร่วมกันในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร และการศึกษาของ Deal & Kennedy (1982) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยเชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในองค์กร ถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์กร และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (risk) ในกิจกรรมของบริษัทหรือองค์กรว่า กิจกรรมขององค์กรดังกล่าวมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่องค์กรกระทำหรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ Schien (1994) ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรนั้น จะต้องเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กร ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือ การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (learning to learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้นี้มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่ง Draft (2002) ก็ได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อขยายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยฉายภาพให้เห็นว่าคุณสมบัติเบื้องต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวได้ต่อบรรยากาศแวดล้อม ซึ่งจะต้องดำเนินการผ่านผู้นำและการมีส่วนร่วม รวมทั้งกรอบแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรนั้นจะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น ไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดอย่างตายตัว มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันมากกว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งหรือเข้มแข็ง แต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์กรก็จะเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

เนื่องจากโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้นเป็นองค์กรของราชการ ดังนั้น รูปแบบการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็ต้องเป็นไปตามระบบราชการ มีกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติตามระบบราชการเหมือนโรงเรียนทั่วไป นั่นก็หมายความว่าแม้ว่าโรงเรียนจะมีรูปแบบวัฒนธรรมอื่นที่เข้มแข็งแต่ก็ต้องคงหลีกเลี่ยงรูปแบบวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) ไม่พ้น ต้องมีวัฒนธรรมดังกล่าวร่วมด้วยในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนทั้งหลายในประเทศไทยนั้นมีความคล้ายคลึงกันในการแบ่งโครงสร้างองค์กร การปฏิบัติงานตามระบบระเบียบ เป็นวัฒนธรรมแบบ

ลำดับขั้น ซึ่ง Bouman (1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้เรียกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิม มีการบริหารงานแบบมีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจน มีขอบเขตของบทบาท และมีระบบการประสานงานที่เป็นทางการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเน้นให้แต่ละบุคคลทำงานในหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญของตน เน้นความมีหลักเกณฑ์ ยึดหลักการปฏิบัติตามคำสั่ง การที่โรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ด้วยนั้นเพราะ ภารกิจที่ชัดเจนในเรื่องความมีคุณภาพของการจัดการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคการบริหาร ทำให้บทบาทของผู้บริหารยังคงไว้ซึ่งความเด่นชัดในเรื่องการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การบริหารด้วยวิธีการควบคุมเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพการศึกษา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมากลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พบมากในองค์การของรัฐ และในโรงเรียนก็เช่นกัน เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดของรัฐ ต้องปฏิบัติงานต่างๆ ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดมาจากเขตพื้นที่การศึกษา และภาระงานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามกำหนดระยะเวลา การควบคุมติดตาม หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องของแนวนโยบายกับการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนของผู้บริหารจึงมีมาก เพื่อควบคุมให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมแบบนี้อาจไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาโรงเรียนมากนัก แต่ก็คงหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะยังโรงเรียนก็ยังเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องมีลำดับขั้นและสายการบังคับบัญชาอยู่ดี ซึ่งข้อดีก็มีหลายประการที่จะร่วมส่งเสริมให้โรงเรียนมีประสิทธิผลได้ แต่ต้องร่วมกับวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบอื่นๆ

และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนที่ถือว่ามีความโดดเด่นและส่งผลอย่างมากต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน จนทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ คือ การที่โรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือวัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วม (clan culture) เป็นวัฒนธรรมหลักของโรงเรียน ซึ่งการที่โรงเรียนมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติหรือแบบกลุ่มร่วมนั้น อาจเนื่องมาจากรากฐานความเชื่อ ค่านิยมของครูที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา ซึ่งสังคมไทยเป็นสังคมที่มีโครงสร้างความเป็นอยู่แบบเรียบง่าย และเป็นผลสืบเนื่องมาจากบทบาทของครอบครัวในสังคมไทยที่มีการเลี้ยงดู อบรม สั่งสอนให้เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความรู้จักคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัวหรือเป็นกันเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมีลักษณะเป็นกันเอง ประกอบกับสภาพที่ตั้งของโรงเรียนนั้นก็ยังคงมีลักษณะทางสังคมแบบดั้งเดิม ทำให้ครูมีพฤติกรรมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน จิตใจกว้างขวาง นับถือผู้อาวุโส การรู้จักบุญคุณ ความซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน ความรักความเอาใจใส่ต่อญาติพี่น้อง การพึ่งพาอาศัยกันจึงมีอยู่ค่อนข้างสูง จากมรดกทางวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนาน ทำให้

วัฒนธรรมเครือข่ายหรือวัฒนธรรมกลุ่มร่วม กลายเป็นเอกลักษณ์ที่เด่นชัดของโรงเรียน ซึ่งสะท้อนค่านิยมการทำตามประเพณีปฏิบัติ (traditional) การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่นๆ การมุ่งเน้นความเป็นทีมเป็นหมู่เป็นกลุ่ม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยกและอะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่แบบน้อง เน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน

สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมแบบเครือข่ายหรือวัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วมนี้ถือว่าเป็นวัฒนธรรมหลักที่สร้างความเข้มแข็งแก่โรงเรียนนั้น อาจเนื่องมาจากการที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of school) มีความผูกพันกับโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนนั้นเปิดทำการสอนมาสามสิบกว่า ปีแล้ว ดังนั้นจึงมีการผลิตนักเรียนออกสู่สังคมมาแล้วหลายรุ่น ซึ่งคนเหล่านั้นส่วนใหญ่เมื่อศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาก็จะทำงานอยู่ในจังหวัดต่างๆ ซึ่งส่วนหนึ่งก็กลับมาทำงานในอำเภอของตน และอีกส่วนหนึ่งนั้นก็รับราชการครูซึ่งก็ได้ย้ายมารับราชการครูที่โรงเรียนที่ผู้วิจัยศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนเดิมที่ครูเหล่านั้นเคยเรียนมาก่อน หรือเรียกว่ากลับบ้านเกิด ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกือบทั้งหมดเป็นคนในพื้นที่ เป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน มีการใช้คำแทนตัวเองว่าพี่ พ่อ ลุง ป้า น้า อา หรือบางคนถ้าเคยเป็นลูกศิษย์กับครูก็แทนตัวเองว่าครู กับ หนู หรือ ผม ซึ่งโรงเรียนมีหน้าที่ช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้สึกผูกพัน รู้จักรับผิดชอบและช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โดยปลูกฝังความสำนึกว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตทุกๆ คน ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ของกลุ่มงาน ด้วยการได้รับการยอมรับ ทำให้เกิดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ชลิต น้าเฉื่อย (2548) ที่พบว่าการศึกษาที่ครูมีความรู้สึกว่าเป็นตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนั้น ทำให้ครูยินดีร่วมในกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกันให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุกๆ คน ส่งเสริมให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกที่ว่า เราเป็นคนสำคัญคนหนึ่งโรงเรียน เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกันและมีความเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละให้กับงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาต่อ จัดหาทุนและสวัสดิการอื่นๆ ที่จำเป็น ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส การมอบหมายงานให้ทำเป็นทีม จะได้เกิดทักษะและความสามัคคี สอดคล้องกับ Wiles (1993) กล่าวว่าครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของที่ทำงาน ด้วยการได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของที่โรงเรียน การได้รับการยอมรับมีอิทธิพลต่อภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น และจากการการวิจัยของ Constance (1991) ผลการวิจัยพบว่าทุกองค์การใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลแบบต่างๆ ไปและไม่มีผลมาจากวัฒนธรรมองค์การ ยุทธวิธีการให้รางวัลที่พบได้แก่ ใช้การพิจารณาจากคุณภาพงาน ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของบุคคล

หรือรายกลุ่ม และพิจารณาจากสวัสดิการสังคม นอกจากนี้ยังพบว่าหากองค์การใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลที่ตรงกับความคิดของบุคลากร บุคลากรจะมีความคิดเห็นว่ามีคุณธรรมสูง ผลการค้นพบนี้แสดงว่าการสื่อความหมายอย่างเป็นทางการ เรื่องเกณฑ์การพิจารณาความคิดความชอบให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญมาก และผลการวิจัยยังพบว่า ทิศทางวัฒนธรรมองค์กรหรือการเน้นวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมของแต่ละคนหรือวัฒนธรรมบุคลากร ซึ่งวิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย การให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละให้กับงานโดยไม่หวังผลตอบแทนแต่มุ่งเน้นเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรร่วมกัน ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดหรือเทศกาลต่างๆ และให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งโรงเรียน เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิทธิพลกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Guskin (1994) ที่ได้วิจัยค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของนักศึกษามหาวิทยาลัยไทย ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาต้องการทำงานที่มีรายได้สูง มีสถานภาพทางสังคมดี โดยนักศึกษาให้ค่านิยมสูงสุด ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ชอบเป็นข้าราชการเพราะมีความมั่นคง ตามความเชื่อ (trust) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถตัดสินใจ มีความไว้วางใจเชื่อใจ ให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ให้โอกาสในการทำงานอย่างอิสระโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมมากเกินไป ผู้บริหารมีการเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาและไม่ใช่ผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาของตนเองโดยมีผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและอยู่เคียงข้าง ก็จะสร้างความรู้สึกริ้ววางใจและเกิดความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับ นิพนธ์ ไทยพานิช (2530) กล่าวว่า ความไว้วางใจที่จะให้และรับซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูง มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจเชื่อถือ ถ้ามีสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขามองว่ามีความจริงใจต่อเขา การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเกิดขึ้น ซึ่งกรมวิชาการ (2544) ได้ระบุถึงแนวคิดในการพัฒนาสัมพันธ์ภาพในเชิงการไว้วางใจกัน เพื่อนำสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนี้ ความเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์กรมีส่วนสำคัญสำหรับความไว้วางใจ บุคลากรปฏิบัติตามคำสั่งมิใช่เพราะถูกกำหนดให้

ปฏิบัติตาม แต่เป็นเพราะบุคลากรเข้าใจว่าผู้บริหารเข้าใจตนเองและตนเองก็เข้าใจในปัญหา รวมทั้งมีความสามารถแก้ไขได้ บุคลากรแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง

การที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมแบบเครือข่ายหรือแบบกลุ่มร่วม เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งของโรงเรียนนั้น ส่วนสำคัญอย่างยิ่งคือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หรือการที่บุคคลทุกคนมีความผูกพันต่อองค์การร่วมกัน (organization commitment) ดังที่ สุพานี สฤณภูวนิช (2537) กล่าวว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จ องค์การที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์การที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์การ ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกร่วมกับองค์การสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การเหมือนกับของๆ ตน แก้วตัวแทนองค์การเมื่อถูกคนอื่นกล่าวหา และมักจะใช้สรรพนามแทนตัวว่าเราหรือของเรา เช่น โรงเรียนของพวกเรา ซึ่งความผูกพันกับองค์การนั้นจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันในเชิงความรู้สึก (affective commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่กับองค์การอันนี้ เนื่องจากเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์การ เพราะที่องค์การนี้เหมาะที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (continuance commitment) สอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday (1982) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น ซึ่งสำหรับโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นบุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนทั้งในด้านความรู้สึก ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อได้ร่วมงานกับคนอื่นๆ รวมทั้งผู้บริหารด้วย และความผูกพันที่สำคัญคือการที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อสถาบันมาตั้งแต่เด็ก การเกิดสำนึกรักในโรงเรียน รักในท้องถิ่น ก็มีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันและมีวัฒนธรรมการทำงาน การดูแลกันในลักษณะแบบพี่น้อง ครอบครัวเดียวกัน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้วัฒนธรรมแบบเครือข่ายหรือแบบกลุ่มร่วมนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความโดดเด่นเหนือกว่าวัฒนธรรมแบบบทบาทตามระบบราชการ ซึ่ง Draft (1999) กล่าวว่า องค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (clan culture) นี้ มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแบบนี้ ด้วยความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อสถาบันนั่นเองที่ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างระเบียบที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรมาเป็นแนวทางในการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตัวของบุคลากรทุกคน ซึ่งทุกคนต่างก็ให้ความเคารพและเต็มใจในการร่วมมือกันปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเคร่งครัด โดยไม่รู้สึกฝืนใจทำ แต่กลับตรงกันข้าม ทุกคน

ต่างปฏิบัติตามจนกลายเป็นความเคยชิน จนถึงขนาดที่ว่าถ้าวันไหนทำตัวไม่ปกติ หรือต่างจากคนอื่น จะรู้สึกไม่มั่นใจในตนเอง ซึ่งกระบวนการกลุ่มทางสังคมในโรงเรียนก็เป็นตัวช่วยให้วัฒนธรรมกลุ่มร่วมนี้มีความเข้มแข็งและเอื้อประโยชน์แก่การพัฒนาโรงเรียน ควบคู่กับการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ บุญบา มาพบพันธ์ (2544) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในบริษัทเอกชน โดยคู่มือของลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แล้วพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลในมิติอายุ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติในมิติความเข้าใจในกระบวนการ และความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่ต่างกัน จะมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร และลักษณะส่วนบุคคล ในมิติด้านเพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสังกัด แผนกงาน กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติในมิติความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลป้อนกลับของงานที่แตกต่างกัน จะไม่มีความแตกต่างกันทางด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนี้ มีความโดดเด่นในด้านการมีส่วนร่วม ความผูกพันกับ โรงเรียนนั้น สิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยคิดว่า น่าจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ทุกคนนั้นยินดีและร่วมมือ เสียสละแก่โรงเรียนอย่างเต็มที่นอกจากเหตุผลของความเป็นคนในพื้นที่แล้ว น่าจะเกิดจากการที่โรงเรียนนั้น ไม่มีกลุ่มผูกขาดผลประโยชน์ หรือกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผลประโยชน์ของโรงเรียน ทำให้การบริหารงานมีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ และที่สำคัญบุคลากรทุกคนต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในการตัดสินใจของกันและกัน ไม่แบ่งแยกว่าใครดีเด่นกว่าใคร เพราะทุกคนมีค่านิยมและความเชื่อในการเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแม้แต่ผู้บริหารเองก็ยิ่งเรียนรู้ในหลายๆ เรื่องจากครูบางคน หรือแม้แต่นักเรียน ดังนั้นความเท่าเทียมกัน ความเป็นมิตรผูกพันกันนั้นจะส่งผลดีต่อการอยู่ร่วมกัน และการร่วมงานกันในโรงเรียน ดังที่ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551) ได้เขียนเป็นบทกลอนเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรหรือในสังคมว่า

“เรามีเกียรติ เรามีค่า มีความหมาย
แต่อย่าคลาย การให้เกียรติ แก่ผู้อื่น
อย่าทำเสียง ของเรา ดังเท่าปิ่น
อย่าข่มเหง ผู้อื่น ยืนทับคน
มาเริ่มสร้าง เร่งเสริม เติมชีวิต
ด้วยกัลยาณมิตร จิตกุศล
ให้เกียรติเขา เรามีเกียรติ เป็นของตน
ให้เกียรติคน ฝึกฝนตน เป็นคนดี”

(จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

สำหรับการสร้าง และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น โรงเรียนได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่อยู่ในทุกยุคทุกสมัย ซึ่งส่วนมากแล้ววัฒนธรรมนั้นจะมีการสร้างและการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการด้วย สอดคล้องตามแนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2537) ที่บอกว่าโดยทั่วไปพบว่าวัฒนธรรมจะเกิดจากผู้ก่อตั้งหรือเจ้าขององค์กร และสมาชิกที่เริ่มแรกขององค์กร จะกำหนด (set) มาตรฐานของพฤติกรรมบางอย่างขึ้นมา ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า สิ่งที่ผู้นำองค์กรให้ความสนใจ ติดตามและควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย ปฏิบัติหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรจะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กรก็ได้ สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอนและชี้แนะ ซึ่งเมื่อมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาแล้ว หลังจากนั้นวัฒนธรรมจะคงอยู่ (sustain) และสืบทอดต่อไปจากรุ่นสู่รุ่น จนกระทั่งองค์กรเริ่มรู้สึกได้ว่าวัฒนธรรมนั้นไม่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ก็ต้องมีการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ โดยมีผู้นำองค์กรเป็นบุคคลสำคัญ สอดคล้องตามแนวคิดของ Lunenburg and Ormstein (2000) ว่า การบริหารวัฒนธรรมองค์กรนั้นผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา (develop) การธำรงรักษา (maintain) และการเปลี่ยนแปลง (change) โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจต้องอาศัยระยะเวลาเป็นปี หรือหลายปี แต่เพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของสมาชิกในองค์กรและต่อความก้าวหน้าขององค์กร ก็ถือว่าเป็นภารกิจที่ท้าทายต่อความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากบุคคลหนึ่งคนที่ให้ตัวอย่างของการอยู่อาศัยของคุณค่าหลักขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเจ้าขององค์กรหรือผู้ก่อตั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ซึ่งค่านิยมขององค์กรสะท้อนให้เห็นค่านิยมของผู้นำองค์กรมากที่สุด นอกนั้นแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่องค์กรอยู่ และความต้องการของบุคลากร โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ประวัติศาสตร์ (history) สภาพแวดล้อม (environment) กระบวนการเลือกหรือการบรรจุพนักงาน (staffing) และการขัดเกลาทางสังคม (socialization)

แม้ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการสร้างหรือวางรูปแบบวัฒนธรรมแก่องค์กร แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด เนื่องจากบางครั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็สามารถเกิดขึ้นได้หลายๆ ครั้ง ในสมัยผู้อำนวยการเพียงคนเดียวนั้น ซึ่งโรงเรียนได้มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่จะสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา

ใหม่ได้ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม โดยเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของบุคลิกภาพของทุกคนในทุกเรื่อง อาจเปลี่ยนแปลงในบางจุด หรือบางเรื่องที่สำคัญ โดยผู้บริหารจะทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนโดยพิจารณาถึง โอกาส อุปสรรคและศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (ใช้ SWOT analysis ที่เน้นเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน โดยสำรวจหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโรงเรียน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกระดับเพื่อกำหนดแนวทางและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งฝ่ายบริหารและบุคลากรในโรงเรียนทำการศึกษาสภาพแวดล้อมโดยรวม เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายพันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน จากนั้นโรงเรียนจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อนำเอาปัจจัยบางประการที่อาจจะไม่สามารถระบุออกมาเป็นตัวอักษรที่ชัดเจนได้ จึงต้องประกาศเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป สอดคล้องตามแนวคิดของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ที่เห็นว่าการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ทั้งผู้ก่อตั้ง ผู้นำ และสมาชิกขององค์กรต่างมีส่วนในการกำหนดวัฒนธรรมร่วมกัน ซึ่งการที่จะสร้างวัฒนธรรมใดนั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพียงผู้บริหารคงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือสร้างวัฒนธรรมที่ต้องให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งการที่ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งองค์กรจะเป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมได้นั้น ผู้ก่อตั้งจะต้องมีทักษะในการบริหารด้วยเพื่อให้ความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งกลายเป็นความจริงขึ้นมาได้ การมีแต่เพียงความเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จ หรือมีสายตากว้างไกลยังไม่เพียงพอที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานยอมรับได้ ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้นำขาดทักษะการบริหารนั้น อาจประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยของพนักงานในกลุ่มต่างๆ เท่านั้น ซึ่งการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และการนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นโรงเรียนต้องทราบที่กำลังเผชิญกับปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด และขั้นต่อไปจะต้องรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง ในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในโรงเรียน ซึ่งทางโรงเรียนจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันในทุกสัปดาห์ ทั้งการประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การประชุมในกลุ่มงานต่างๆ และการประชุมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และการประชุมผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบว่า ณ ปัจจุบันนี้โรงเรียนมีปัญหาด้านอะไร และมีอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข หลังจากที่มีการประชุมปรึกษาหารือแล้ว ก็ลงมือกระทำทันที คือเมื่อกำหนดว่าจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอะไรบ้างแล้ว และจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาแทนของเดิมนั้นต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ระบบ

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบังคับบัญชา และภาวะผู้นำ ซึ่งโรงเรียนเชื่อว่าถ้าหากเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ได้ก็จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้เช่นเดียวกัน ซึ่งตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนทำการสร้างและเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดที่สุดคือ วัฒนธรรมในด้านการรักษาระเบียบวินัย วัฒนธรรมความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม ที่ครูไม่ค่อยยึดระเบียบมากนัก และความร่วมมือนั้นค่อนข้างน้อย ต่างคนต่างทำ ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือกัน ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ก็ทำให้ทุกคนยอมรับได้แม้ว่าในช่วงแรกอาจมีคนไม่เห็นด้วยบ้างก็ตาม แต่ท้ายสุดก็ถูกกลืนทางวัฒนธรรมไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งจากข้อสรุปกระบวนการของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้น คือ 1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งบุคลากรในโรงเรียนและในชุมชน 2) พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียน ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน 3) ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ ที่จะมุ่งเน้นสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน 4) เริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์ ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบสรรหาและฝึกอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ 5) เสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

ในกระบวนการนี้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทอย่างมากในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ร่วมกับองค์ประกอบอื่นๆ ในโรงเรียน เช่น วัฒนธรรม ประเพณี พิธีการ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยวีรบุรุษ (heroes) ในโรงเรียนจะเป็นคนที่สามารถเป็นผู้นำที่ทุกคนให้การยอมรับ ซึ่งอาจจะไม่ได้เป็นผู้บริหาร แต่เป็นครูธรรมดาที่ทุกคนเชื่อถือ ซึ่งในโรงเรียนนั้นผู้วิจัยสังเกตพบว่ามีวีรบุรุษ 3 คน ที่สามารถเป็นแบบอย่างทางวัฒนธรรมที่ครูและบุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้อำนวยการให้การยอมรับในด้านการปฏิบัติตัว การปฏิบัติงาน ซึ่งการที่โรงเรียนประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากวีรบุรุษในโรงเรียนที่มีส่วนในการนำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนมีความทกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของวีรบุรุษในโรงเรียนนั้น อาจจะเป็นคุณลักษณะตั้งแต่เกิดและได้รับการพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างสรรค์งานในโรงเรียน นอกจากนี้วีรบุรุษที่โรงเรียนสร้างขึ้นใหม่ ก็มีโดยเป็นบุคคลที่โรงเรียนสร้างขึ้นโดยการแนะนำและยกย่องให้เกียรติว่าเป็นบุคคลแห่งความทรงจำของโรงเรียน และผู้วิจัยพบว่าคนที่ เป็นวีรบุรุษในโรงเรียนนั้นส่วนมากจะเป็นผู้หญิง และนอกจากจะเป็นวีรบุรุษในโรงเรียนแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังมีบทบาทอย่างมากในชุมชน เพราะผู้คนในชุมชนก็ให้การเคารพนับถือ และเชื่อถือ ดังนั้น บุคคลที่เป็นวีรบุรุษเหล่านี้จึงมีบทบาทในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการนำสู่การแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้พิธีการและประเพณี ก็เป็น

องค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมในการจัดพิธีการเพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของโรงเรียน พิธีและประเพณีเป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยทำให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการจัดงานเฉลิมฉลองพิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความทรงจำในวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งโรงเรียนมีการจัดงานค่อนข้างบ่อย โดยเฉพาะงานเฉลิมฉลองต่างๆ ที่จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เช่น งานเลี้ยงฉลองการรับตำแหน่ง ค.ศ.3 งานเลี้ยงต้อนรับ งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงส่ง งานผ้าป่าโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทในการที่จะปลูกฝังค่านิยมทางวัฒนธรรมให้กับบุคลากรทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่โรงเรียนต้องการได้ นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เครือข่ายที่ใช้ติดต่อสื่อสารกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในโรงเรียนจะมีผู้เล่าเรื่องราวต่างๆ (story teller) ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งการเล่าเรื่องนี้มีผลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนได้ให้พระภิกษุ เข้ามาร่วมเป็นบุคคลสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มักที่จะมีเวลาว่างที่จะรับฟัง และเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ หรือแม้กระทั่งกลุ่มครูที่ชอบซุบซิบหรือกระซิบกระซาบ (whisperers) ก็เป็นอีกกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกัน เพราะบางครั้งผู้บริหารก็จะรับฟังข้อมูลเหล่านี้ด้วย คนที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูล บางคนอาจใช้กลุ่มครูที่ชอบซุบซิบให้เป็นประโยชน์ สำหรับกลุ่มคนที่ชอบนิทานเป็นกลุ่มที่น่าข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไปสู่เครือข่ายการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนได้ ดังนั้นคนกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มครูที่ชอบสอดแนม ซึ่งจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดต่อไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ซึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การนั้น กระบวนการดังกล่าวรวมถึงบุคคลผู้ที่มีอิทธิพลดังกล่าวก็มีส่วนสำคัญ ซึ่งนอกจากนี้แล้ว สุพานี สฤษฏ์วานิช (2537) ยังได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งบุคลากรจะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากเรื่องเล่าหรือประวัติศาสตร์ขององค์การ (stories หรือ histories) โดยทั่วไปเรื่องเล่ามักจะเป็นประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น ซึ่งเรื่องเล่ามักเล่าต่อกันมา โดยจะมีวีรบุรุษ วีรสตรี และวีรกรรมที่น่าเอาเยี่ยงอย่าง ควรค่าแก่การจดจำ และสอนพนักงานถึงค่านิยมบางอย่างที่สำคัญขององค์การ นอกจากนี้บุคลากรยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากพิธีการ (rituals) และพิธีกรรม (ceremonies) ซึ่งพิธีการ เป็นสิ่งที่องค์การปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เช่นการต้อนรับผู้มาเยี่ยมชม ส่วนพิธีกรรมจะจัดขึ้นเฉพาะ โอกาสสำคัญ นอกจากนี้สัญลักษณ์ต่างๆ (material symbols) ขององค์การก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ นอกจากนี้ยังมีภาษาที่ใช้

(language) ซึ่งในองค์กรจะมีคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ภายในองค์กรที่คนในองค์กรต่างรู้และเข้าใจกัน ก็จะเป็นตัวการสำคัญในการเริ่มสร้างและสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรให้ดำรงคงอยู่ต่อไปได้

เมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างที่ไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาร่วมกันว่าถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือยัง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน และพบว่าในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เคยกระทำมาในโรงเรียนได้แก่ การทำความเคารพกันของผู้น้อยและผู้ใหญ่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความมีระเบียบวินัย การใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโดยการนำของผู้อำนวยการแต่ละคนนั้น อาจมีความแตกต่างกันในด้านเทคนิควิธีการ แต่ส่วนใหญ่แล้วก็คล้ายคลึงกันในการปฏิบัติ โดยสามารถสรุปขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนเคยปฏิบัติมา ดังนี้ 1) สภาพภายนอกที่ส่งผลต่อโรงเรียน สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนย่อมส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนได้ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากรุนแรง คือช่วงที่จำนวนนักเรียนในโรงเรียนลดลง เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งชุมชนไม่ศรัทธาต่อบุคลากรและการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นต้น 2) สภาพภายในโรงเรียน สภาพภายในโรงเรียนที่มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากร และบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่เป็นระบบ ความเต็มใจทำงานของบุคลากรในโรงเรียน การอยู่ด้วยความวิตกกังวลและขาดความมั่นใจ ความร่วมมือกันน้อยลง รวมถึงภาวะผู้นำและผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในอนาคต 3) ความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความกดดันอย่างกะทันหันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน คือ การปฏิบัติที่ผิดไปจากแบบแผนเดิม ความกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การเจริญเติบโตของโรงเรียน ความแปลกแยกของบุคลากรหรือโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากขึ้น 4) กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการกำหนดให้ชัดเจนว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่าการมีเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางในการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดคนนั้นมีลักษณะ เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้ เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นไปได้ ต้องรู้ศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร

และทรัพยากรที่มีอยู่มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน
ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ภายในเวลาสั้นๆ 5) สร้างและกำหนดทางเลือก
สร้างทางเลือกโดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบ และกำหนดทางเลือก โดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น 6) สร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม การสร้างวิสัยทัศน์
เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ผู้บริหารจะดำเนินการ
เพื่อสำรวจความเชื่อ ค่านิยม คติฐาน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน แล้วนำมาผสมผสานกับ
สภาพการณ์ในอนาคต แล้วร่วมกันสร้างภาพของโรงเรียนที่ควรจะเป็นในอนาคต 7) การวางแผน
ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและทีมคณะทำงานทำการวิเคราะห์ผลกระทบโดยพิจารณาสิ่ง
ต่อไปนี่ มันจะส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบ
ว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่ เตรียมวิธีสร้างพันธกิจ มีการติดตาม
แผนอย่างเหมาะสม การวางแผนปฏิบัติการเป็นลำดับขั้นตอนที่เป็นการแนะนำการจัดการและการ
เปลี่ยนแปลงที่มีความมั่นคง คือ การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการหรือต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีความมั่นคง จะต้องเสริมสร้างให้
วัฒนธรรมแบบใหม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง 8) ปฏิบัติการตามแผน โดยดำเนินการติดตามผลอย่าง
สม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนการ
เปลี่ยนแปลง และรายงานความคืบหน้าให้ผู้อำนวยการทราบ 9) เสริมแรงให้กับการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งกระทำโดย ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และขอบคุณสมาชิกที่มีส่วน
ช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง หรือบางครั้งก็จะมอบเกียรติบัตรครูแต่งกายดี ปฏิบัติงานดี รวมทั้ง
การพิจารณาความดีความชอบด้วย และ 10) ติดตามและประเมินผล พิจารณาองค์ประกอบในด้าน
หลักเกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เงื่อนไขต่างๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำ
ของแผน ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น การ
กำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป เพื่อจุดที่สมควรแก้ไขหรือนำเปลี่ยนแปลงต่อไป
ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความ
ซื่อสัตย์ในการประเมินควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ซึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้
สอดคล้องตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ที่ว่าก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ
ควรเริ่มต้นด้วยการประเมินความพร้อมขององค์กร (organization readiness assessment) ซึ่งการ
ประเมินความพร้อมนี้จะรวมทั้งการประเมินความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และความ
พร้อมขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งโรงเรียนเองก็ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานการณ์
ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใดที่เป็นอยู่ ซึ่งในกระบวนการนี้ต้องอาศัย
ความร่วมมือจากหลายฝ่ายแต่ผู้บริหารคือแกนนำในการนำสู่การเปลี่ยนแปลงนี้

ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้น ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ทั้ง 4 คน มีส่วนช่วยเหลือและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที เช่น ความร่วมมือ ระเบียบวินัย การเสียสละ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพ และสร้างค่านิยม ปลุกฝังความคิดให้บุคลากรตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดี เสียสละผลประโยชน์ของตนเองและพรรคพวก รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริง ที่โรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และไม่ยอมแพ้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่กลยุทธ์ที่ทันสมัย และส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของโรงเรียน ซึ่งในกระบวนการการบริหารนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาวัฒนธรรมโดย การสรรหาและคัดเลือกครูและบุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของโรงเรียน และการทำให้ค่านิยมของโรงเรียนเป็นขนบธรรมเนียม ด้วยการจัดเกล้าทางสังคมอย่าง กว้างขวางและนำเสนอเมื่อมีการปฐมนิเทศหรือการใช้สัญลักษณ์ รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรม ศูนย์กลางที่เข้มแข็ง บนพื้นฐานของความร่วมมือและหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเพิ่มปัญหาทาง วัฒนธรรมองค์กรให้สืบสมมากขึ้น และผู้อำนวยการสามารถใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน ในกลุ่มสาระฯ ต่างๆ หรือกลุ่มงานต่างๆ ใช้ความเปิดเผยและความไว้วางใจ และใช้เวลาบุคลากร ในการทำความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นให้ทุกคนได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และพยายาม ให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้ และสืบทอดต่อๆ กันไป วิธีการในการเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่น ต่อๆ ไป กระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรซึ่งสามารถสรุปได้ 4 แนวทาง คือ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนด้วยตนเอง กรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีบุคลากรใหม่มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน หรือ บุคลากรที่ย้ายมาจากโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะเรียนรู้วิถีการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยการสังเกตจากบุคลากรรุ่นเก่า และมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับผู้อื่น ในการ ปฏิบัติตัวบุคลากรรุ่นใหม่ การทำตัวเหมือนบุคลากรรุ่นเก่าเป็นการลดปัญหาในการทำงาน ลดการขัดแย้งในกลุ่มงาน การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดส่วน บุคคล การถ่ายทอดวัฒนธรรมในรูปแบบนี้ยังแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การถ่ายทอดอย่างเป็น ทางการ พบว่า เมื่อบุคลากรจบใหม่มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน บุคลากรต้องผ่านการเรียนรู้กฎ ระเบียบของโรงเรียน โดยเฉพาะกฎระเบียบของกลุ่มงานบุคคลนั้น ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ โรงเรียนร่วมกันกำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งก่อนที่จะเริ่มทำงานนั้นจะมีการปฐมนิเทศก่อน โดยมี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการทั้ง 4 กลุ่มงาน หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้

ปฐมนิเทศ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนแรกของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบ เพื่อที่จะเรียนรู้และร่วมปรับตัวเพื่อเป็นบุคลากรของโรงเรียนอย่างกลมกลืน ซึ่งในการทำงานนั้น ในช่วงแรกที่เข้ามาจะมีการตั้งครูพี่เลี้ยงให้ ซึ่งจะทำหน้าที่สอนงาน และการปฏิบัติตนอยู่ในโรงเรียน นอกจากการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การด้วยคำพูดโดยบุคลากรรุ่นเก่าแล้ว ยังมี การถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษร ซึ่งพบได้จากการมีคู่มือปฐมนิเทศ คู่มือแนวคิดและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร คู่มือการปฏิบัติการสอนในโรงเรียน บันทึกการประชุมประจำเดือน และคู่มือต่างๆ ประจำในแต่ละกลุ่มงาน การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดยการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ ยังพบได้จากการที่บุคลากรรุ่นเก่าจะคอยดูแลและสอนวิธีการทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับทราบจากคู่มือการปฐมนิเทศ โดยเฉพาะจากบุคลากรใหม่ๆ ด้วยกันที่มาทำงานก่อน ซึ่งจะ “สอนงาน สอนการอยู่ สอนทุกอย่าง” หรือการถ่ายทอดผ่านบอร์ดข่าวสาร เช่น สารจากผู้อำนวยการโรงเรียน ป้ายประกาศบริเวณหน้าโถงเวลา ซึ่งเป็นจุดที่ทุกคนต้องเห็นและหยุดอ่านเสมอ และการถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า บุคลากรจบใหม่หรือบุคลากรที่ย้ายมาใหม่ที่โรงเรียนนี้ จะได้รับการต้อนรับจากบุคลากรรุ่นเก่าโดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในวัยใกล้เคียงกัน ซึ่งจะพูดคุยและเข้าใจกันมากกว่าบุคลากรที่วัยต่างกันมาก ทำให้เกิดความสนิทสนมและเล่าเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนให้ฟัง บางครั้งเรื่องราวเกี่ยวกับโรงเรียนในอดีตมักจะถูกถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นเก่าที่อยู่มานาน โดยการบอกเล่าให้บุคลากรรุ่นใหม่ฟัง เช่น ประวัติการก่อตั้งโรงเรียน เรื่องราวเกี่ยวกับผู้อำนวยการแต่ละคน ที่ผ่านมา เรื่องราวการแข่งขันเพื่อให้ได้รับรางวัลต่างๆ เป็นต้น การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างไม่เป็นทางการยังรวมถึงรายละเอียดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้หมดในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ จนกว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องแก้ปัญหา ผู้มีประสบการณ์มากกว่าจะเป็นผู้สอนวิธีการเผชิญและแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม เมื่อบุคลากรจบใหม่ได้บรรจุเข้าทำงานในโรงเรียน หรือบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ในโรงเรียน พบว่าการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลุ่มนั้นๆ เช่น เรื่องการแต่งกาย บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ จะมีชุดประจำของกลุ่ม ซึ่งจะใส่ในวันศุกร์ และต้องเป็นผ้าพื้นเมือง อย่างเช่น ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ซึ่งจะมีร้านหมอภาษาอยู่ ซึ่งร้านหมอภาษานี้ก็สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนอย่างมากในการสอนและถ่ายทอดวัฒนธรรมทางภาษา ที่ถูกต้องแก่นักเรียน ครูและคนทั่วไป ซึ่งจะมีเครื่องแบบเป็นผ้าฝ้ายสีม่วง ซึ่งทุกคนในกลุ่มสาระฯ ก็จะสวมใส่ชุดนี้ในวันศุกร์ ซึ่งนอกจากจะสนองตามนโยบายการสวมชุดผ้าพื้นเมืองของโรงเรียนแล้วยังทำให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มของตน ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาใหม่ในกลุ่มสาระภาษาไทยนี้ก็จะได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ๆ ในการตัดชุด โดยจะหาผ้ามาให้และแนะนำร้านตัดชุด

รูปแบบชุด เป็นต้น ซึ่งจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้และถ่ายทอดทางวัฒนธรรมด้านการแต่งกายที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ อื่นก็มึรูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมคล้ายๆ กัน ซึ่งสังเกตว่าการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านการแต่งกายนั้นจะเป็นวัฒนธรรมแรกที่ทางบุคลากรมีการถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ส่วนวัฒนธรรมด้านอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานและการปฏิบัติตัวนั้นก็จะเริ่มค่อยๆ ถ่ายทอดในขั้นตอนต่อไป แต่ส่วนมากแล้วบุคลากรจะเริ่มเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากเพื่อนในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ ซึ่งจะเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบกลุ่มย่อย ซึ่งถ้าเกิดว่าบุคลากรที่เข้ามาใหม่นั้นทำตัวไม่เหมาะสมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็จะได้รับ การดักเตือน แนะนำจากหัวหน้ากลุ่มงาน หรือเพื่อร่วมงานในกลุ่มเดียวกันเป็นอันดับแรก การถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นจะเกิดขึ้นมากในช่วงการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพราะบุคลากรในกลุ่มย่อยนั้นจะได้พูดคุยที่ไปที่มาของโรงเรียน และทำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้ว่าต้องปฏิบัติตัวยังงั้ หรือแม้กระทั่งในตอนเข้าร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง ซึ่งผู้วิจัยสังเกตว่าเมื่อครูสำรวจรายชื่อนักเรียนแล้วก็จะดูแลนักเรียน ในขณะเดียวกันก็พูดคุยปรึกษากับครูที่อยู่ใกล้เคียง เหมือนจับกลุ่มคุยกันเป็นกลุ่มเล็ก ซึ่งส่วนมากแล้วนอกจากจะถามทุกข์สุขแล้วก็ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติตนให้แก่วรุ่นน้องไปด้วย ซึ่งการสืบทอดวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่นนั้นใช้เครื่องมือหลายอย่างทั้งที่เป็นบุคคลและกระบวนการร่วมด้วย โรงเรียนพยายามใช้บุคคลเข้ามามีส่วนสำคัญที่สุด ซึ่งส่วนมากจะเป็นการใช้บุคคลกลุ่มย่อยที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรเป็นตัวการในการร่วมปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมแก่บุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่ง Greenberg & Baron (1995) ได้ศึกษาเครื่องมือในการสืบทอดวัฒนธรรมขององค์กร หรือเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ สัญลักษณ์ (symbols) สัญลักษณ์ทางวัตถุเป็นสิ่งที่สื่อถึงภาพพจน์รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร มีการศึกษาเกี่ยวกับการใช้สัญลักษณ์ที่น่าสนใจ คือ การศึกษาของ Ornstein โดยการแสดงภาพบริเวณต้อนรับของบริษัทในแบบต่างๆ ให้คนทั่วไปชมแล้วให้ประเมินภาพลักษณ์ของบริษัทนั้นๆ ผลการศึกษาพบว่า สัญลักษณ์ที่ต่างๆ กันจะสื่อถึงภาพลักษณ์ที่ต่างกัน เช่น บริษัทที่มีบริเวณต้อนรับเต็มไปด้วยดอกไม้ ต้นไม้ จะสื่อถึงความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับคน ส่วนบริษัทที่ตกแต่งบริเวณต้อนรับด้วยเหรียญรางวัลและถ้วยรางวัล แสดงให้เห็นถึงการเน้นความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสืบทอดวัฒนธรรมองค์การผ่านเรื่องเล่า (stories) คือการเล่าเรื่องราวในอดีตขององค์กร ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เรื่องราวต่างๆ เหล่านี้สะท้อนแง่มุมของวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี ที่สำคัญเรื่องเล่าไม่จำเป็นต้องเป็นเหตุการณ์ยิ่งใหญ่ เรื่องราวเล็กๆ ก็อาจกลายเป็นตำนานได้ นอกจากนี้ยังมีคำศัพท์แสดง (jargon) หรือคำพิเศษที่ใช้เฉพาะในองค์กร รวมทั้งคำย่อต่างๆ อาจจะทำให้ผู้เข้าทำงานใหม่ๆ ไม่เคยชิน แต่จะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้ คำต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใช้รู้สึกถึงความเป็นสมาชิกขององค์กร และความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าว

เป็นรากฐานสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรม นอกจากนี้หลักการของบริษัท (statements of principle) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังบุคคลต่างๆ โดยตรง บางองค์การอาจจะทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกๆ คนในองค์การได้อ่านและรับรู้ถึงหลักการขององค์การ

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยการถ่ายทอดของกลุ่ม ยังรวมไปถึงการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนที่แต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ จะรับไปปรับเป็นนโยบายของตน ซึ่งจะมีรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละกลุ่มงานซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรต้องเรียนรู้ นโยบายของกลุ่มงานและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มย่อยของตนเอง เช่น การให้ความสำคัญกับการประชุม การเน้นความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการเน้นระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตัว เป็นต้น และการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ เนื่องจากโรงเรียนถือว่าเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องมีวัฒนธรรมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ค่านิยมของโรงเรียน แนวทางการบริหาร ที่บุคลากรในโรงเรียนต้องประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน จึงพบว่าแต่ละกลุ่มงานจะจัดให้มีการประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อทบทวนการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งเจตนานโยบายให้บุคลากรทราบปรึกษาหารือแนวทางการพัฒนางานให้ดี คิดโครงการและกิจกรรมที่พัฒนาตนเองและนักเรียน นอกจากนี้มีการประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง ในส่วนของโรงเรียนนั้นจัดให้มีการอบรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ รวมทั้งการไปศึกษาดูงานตามโรงเรียนต่างๆ เพื่อนำกลับมาประยุกต์ใช้และพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนยังพบได้จากการจัดงานประจำปี ได้แก่งานปีใหม่ งานครบรอบวันเกิดโรงเรียน งานทำบุญโรงเรียน งานวันสงกรานต์ หรือการให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยการเลี้ยงรับ เลี้ยงส่ง เลี้ยงฉลองความสำเร็จ เป็นต้น งานและกิจกรรมดังกล่าวเป็นเสมือนเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอันดีงามของโรงเรียน ซึ่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ ยังรวมไปถึงสัญลักษณ์ต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ที่มาของสัญลักษณ์โรงเรียน คำขวัญของโรงเรียน เป็นต้น ซึ่ง สุพานี สฤญ์วานิช (2545) กล่าวถึงช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อปลูกฝังและสืบต่อวัฒนธรรมองค์การ ว่าสามารถกระทำได้ 4 ช่องทาง คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับต่างลงมา โดยการออกวารสารภายในสำหรับบุคลากร และประกาศนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการความร่วมมือที่บอร์ดประกาศข่าว (notice board) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานระดับต่างสู่ผู้บริหารระดับสูง โดยการเขียนรายงานการปฏิบัติงานต่างๆ การประชุม การตั้งกล่องแสดงความคิดเห็น (suggestion box) การขอเข้าพบผู้บริหารระดับหัวหน้าเมื่อมีเรื่องปรึกษา รวมทั้งการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

นอกเหนือเวลางาน การสื่อสารในแนวนอน (lateral communication/ horizontal communication) การสื่อสารของพนักงานระดับเดียวกัน โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการและการประชุมงานกันเองกับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา การสื่อสารในแนวทแยง (diagonal communication) เป็นการสื่อสารข้ามระดับ โดยการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสาร ข้อมูลให้ทราบจากพนักงานระดับหัวหน้าแผนกบุคคลถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการรณรงค์โดยจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ ขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการร่วมปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมในองค์กรให้แก่บุคลากรทุกคน หรือรุ่นหลังได้เรียนรู้และถือปฏิบัติร่วมกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งนโยบายของผู้บริหารนั้นสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนได้ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนของตน และเน้นการมีส่วนร่วมที่จะให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิด วิพากษ์ วิจาร์ณ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียนหรือไม่ เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข และร่วมกันสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน และเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน พัฒนานักเรียน โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทั้งในความคิดที่จะเปลี่ยนแปลง การปลุกกระดมพลังของบุคลากรในโรงเรียน การเสริมแรง และการใช้บุคคลที่เป็นเครือข่ายการสื่อสารในโรงเรียน รวมทั้งกระบวนการกลุ่มย่อยๆ ต่างๆ มีบทบาทร่วมด้วย ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

3.1.2 จะเห็นได้ว่าโรงเรียนที่วิจัยนั้นมีข้อได้เปรียบกว่าโรงเรียนอื่นๆ คือ การที่บุคลากรส่วนมากเป็นคนในพื้นที่และหลายคนเป็นศิษย์เก่ามาก่อน ดังนั้นความรู้สึกรักและผูกพันที่มีต่อโรงเรียน หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็มีมาก ทำให้บุคลากรทุกคนนั้นมีความตั้งใจ ทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ และด้วยความเป็นคนในพื้นที่จึงทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหลายโรงเรียนในชนบทก็มีครูและบุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่อยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารควรมีการปลูกฝังในเรื่องของความผูกพันต่อโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 จากผลการวิจัย โรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มร่วมหรือแบบเครือญาติ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียน ซึ่งก็เกี่ยวเนื่องกับการที่บุคลากรส่วนมากเป็นคนในพื้นที่ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะสร้างภาพทางวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้เป็นที่ไปในทิศทางใด การที่บุคลากร และผู้บริหารทุกคนมีความผูกพันกัน และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่กันจะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร และเกิดความรู้สึกถึงความเป็นมิตร ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างสบายใจ นอกจากนี้การใช้ภาษา หรือการใช้คำแทนตัวในเวลาที่ไม่เป็นทางการมากก็มีส่วนสำคัญต่อบุคลากร ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเป็นกันเอง ลดช่องว่างระหว่างบทบาทของแต่ละคน และทำให้ทุกคนสามารถร่วมงานกันได้อย่างเท่าเทียม ก่อให้เกิดผลดีต่อผลของงานที่ได้ในที่สุด

3.1.4 แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรอาจจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร แต่เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น โรงเรียนอื่นสามารถนำรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการสืบทอดที่เกิดขึ้นในโรงเรียนพื้นที่วิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้หรือบูรณาการกับการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนของตนได้ โดยเฉพาะการมีรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) นั้นจะเอื้อต่อการดูแลบุคลากรและส่งผลให้การทำงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จได้

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.2.1 การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนนั้นค่อนข้างอยู่ตัวแล้ว นั่นหมายถึงเป็นช่วงที่โรงเรียนได้ผ่านกระบวนการประเมินความดีเด่นของโรงเรียนและถือว่าประสบผลสำเร็จมาแล้วในหลายด้าน หรือเรียกว่าผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงมาแล้ว ซึ่งทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถอยู่ร่วมในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในขณะที่โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเพื่อรับรางวัลและสร้างความสำเร็จแก่โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนได้ผ่านจุดนั้นมาแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากประวัติศาสตร์ คำบอกเล่าและเอกสารร่องรอยหลักฐานที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น ดังนั้นสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปจะดียิ่งขึ้นถ้าหากผู้วิจัยสามารถศึกษาและอยู่ร่วมในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเป็นข้อมูลปฐมภูมิมากขึ้น ซึ่งสามารถเขียนกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้คมชัดยิ่งขึ้น

3.2.2 การใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) นั้น ตามแนวคิดของนักทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรนั้น

เชื่อว่าเป็นระเบียบวิธีการวิจัยที่มีความเหมาะสมกับการศึกษาศึกษาวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก เนื่องจากวิธีการวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ และศึกษาจากสถานการณ์ ปรากฏการณ์จริง และอยู่ร่วมกับผู้คนในวัฒนธรรมนั้นจริงๆ ซึ่งนักทฤษฎีทางวัฒนธรรมองค์การบอกว่าการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative research) นั้นไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่แท้จริงทางวัฒนธรรมองค์การได้ทั้งหมด แต่ผู้วิจัยเห็นว่าจากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถต่อยอดการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณได้ เพื่อเป็นการยืนยันและนำสู่การสรุปทางสถิติข้อมูล หรือแม้แต่การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลต่างกันหรือประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ แตกต่างกันไป หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนเอกชนและ โรงเรียนรัฐบาล เป็นต้น เพื่อนำข้อสรุปที่ได้เชิงปริมาณนั้นยืนยันข้อสรุปเชิงคุณภาพ ก็จะทำให้ได้งานวิจัยที่มีความหลากหลาย ในด้านวิธีการมากขึ้น

3.2.3 การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น ถือว่าผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องเตรียมตนเองให้มีความพร้อม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี เพื่อให้มีความไวในเชิงทฤษฎี มีความรู้และมีข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และความรู้ในเรื่องที่ศึกษาวิจัยให้เข้มข้น นอกจากนี้การฝึกใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลก็มีความสำคัญมากที่จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด และผู้วิจัยต้องเตรียมความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการปรับตัวเพื่ออยู่ในพื้นที่วิจัยร่วมกับผู้คนและสถานที่ที่ไม่คุ้นเคย และต้องใช้ระยะเวลาานพอสมควรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ แล้วที่สำคัญผู้วิจัยต้องสามารถจัดกลุ่มของข้อมูลที่ได้ให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการสรุปผลการวิจัยต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2548). **องค์การและการพัฒนาองค์การ**. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. [ม.ป.ป.]. **แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กิตติ บุนนาค. (2548). วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนได้หรือไม่. **BCM**, 35(3), 82-85.
- กริช สีสันธิ์. (2538). **สร้างวัฒนธรรมให้้องค์การ สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- _____. (2538). **วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารใน้องค์การ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา งามวิทยาพงศ์. (2536). การศึกษาชาติพันธุ์วรรณนาที่เกี่ยวกับโรควันโรคในจังหวัดอุบลราชธานี. **วารสารโรคติดต่อ**, 19(1), 14-28.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2551). **Dare to Walk Across ...กล้าที่จะก้าวข้าม**. กรุงเทพฯ: นวสาส์นการพิมพ์.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2546). **วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาย โพลีธิดา. (2549). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ดิยู ศรีนราวัฒน์. (2539). การวิเคราะห์การสื่อสารด้วยวิธีการทางชาติพันธุ์วรรณนา. **ภาษาและภาษาศาสตร์**, 14(2), 27-37.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2542). การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 22(83), 45-59.
- นิธิ เอียวศรีวงศ์. (2533). **ความหลากหลายของวัฒนธรรมไทย: การท้าทายใหม่**. (รายงานการวิจัยฉบับที่ 24). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ.
- นิพนธ์ ไทยพานิช. (2530). **การนิเทศแบบคลินิก**. กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์การพิมพ์.

- บุญบา มาพบพันธุ์. (2544). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทยูโนแคล ไทยแลนด์จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม โพธิกุล. (2542). วัฒนธรรมองค์การกับการวางแผน. วารสารเพิ่มผลผลิต, 39(2), 11 – 17.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2547). วัฒนธรรมองค์การ: พลังแฝงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน. นักบริหาร, 24(4), 26-30.
- ปิยรัตน์ มาร์เต็ง. (2546). แนวทางการให้การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในวิถีชีวิตของคนรักเพศเดียวกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พร ภิเสก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรชัย ภาพันธ์. (2546). การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการ. วารสารวิชาการ, 6(9), 4-5.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). Balance scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ: Implementing Balance scorecard. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระเทพเวที (ประยุต ปยุตโต). (2531). ปาฐกถาพิเศษ 100 ปี พระยาอนุমানราชชน วัฒนธรรมกับการพัฒนา. ปาจารย์สาร, 17(6), 10-24.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2549). ความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์กร. For Quality, 13(109), 87 – 90.
- พัฒน์จิ โกลัญจนาท. (2547). การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับหน่วยงาน. วารสาร วิทยาการจัดการ, 21(2), 117 – 122.
- พัลลภ สุริยกุล ณ อยุธยา. (2542). เอกลักษณะทางวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของชาวมอญ : ศึกษากรณีหมู่บ้านเจดีย์ทอง ตำบลคลองควาย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชามานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- มลฤดี เรือนทอง. (2547). วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มาฆะ ภูจินดา. (2547). การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร. วารสารข้าราชการ, 46(2), 21-34.
- _____. (2550). วัฒนธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารข้าราชการ, 52(4), 51-54.
- ยงยุทธ์ พิรพงศ์พิพัฒน์. (2549). เขาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างไร. **Business. Com**, 21(6), 91 – 94.
- ยงวิษ รัตน โชติ. (2548). วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลศรีธัญญา. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยศ สันติสมบัติ. (2537). มนุษย์กับวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ยุดา รักไทย. (2542). การบริหารความเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2543). พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รัก ลาภานันต์. (2547). วัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ลัทธการ ศรีวรมย์. (2541). ค่านิยมทัศนคติและความพึงพอใจในงาน. ใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (บรรณาธิการ). รัฐศาสตร์: ปรัชญาและความคิด. (หน้า 26-35). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- วรนารถ แสงมณี. (2544). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ระเบียบงทองการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2532). การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต.
- _____. (2548). ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2548). โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วีณา ไหระชัยยะ. (2541). วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น : กรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา กอวัฒนกุล. (2539). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่. เพิ่มผลผลิต, 34(4), 17-20.
- ศิริพงษ์ เสงายน. (2547). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.

- ศิริรัตน์ แอดสกุล. (2542). รายงานผลการวิจัย เรื่อง การชำระเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชาวมอญ: กรณีศึกษาชุมชนชาวมอญบ้านม่วง ตำบลบ้านม่วง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2549). การแต่งงานข้ามวัฒนธรรมของผู้หญิงชนบทในเขตจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภเดช จิรเสวีอนุประพันธ์. (2547). เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ. *Quality*, 2(21), 46-55.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน. (2547). การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภีมาน (นฤมล) วงศ์สุภาพ. (2537). นางงามตุ๊กกระจก: การศึกษากระบวนการกลายเป็นหมอนวดไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยาม.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541). วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร. *วารสารข้าราชการ*, 4(3), 46-52.
- สมยศ นาวิกการ. (2540). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สิริพรรณ หลิมวิจิตร. (2547). การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วยโครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ของธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องซีเมนต์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ สุนทรเกตุ. (2540). ทฤษฎีสังคมวิทยาร่วมสมัย : พื้นฐานแนวความคิดทฤษฎีทางสังคมและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : โกลบอลวิชั่น.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุพรรณิ สมานญาติ. (2540). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพานิ สฤษฏ์วานิช. (2537). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2545). วัฒนธรรมองค์การ: ควรเลือกให้เหมาะสม. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 25(95), 55-65.
- สุพิน เกชาคุปต์. (2547). วัฒนธรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สภากศั จันทวานิช. (2545). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2531). วัฒนธรรมประจำโรงเรียน. **สารพัฒนาหลักสูตร**, 76(10), 40-43.
- สุวิทย์ บุญช่วย. (2545). ผู้นำกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร. **วารสารศึกษาศาสตร์**, 8(19), 68-73.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. (2522). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์เนศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **การบริหารแบบกระจายอำนาจโรงเรียนพร้อมหรือยัง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- อดุลย์ วังศรีคุณ. (2543). **การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง: การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาอภิธาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อวยชัย ชบา. (2538). **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการตลาด**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อकिन รพีพัฒน์. (2536). **คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา**. กรุงเทพฯ: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alvesson, M. (1994). **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin: Walter de Gruyter.
- Anderson, J.A. (2000). **Explanatory roles of mission and culture: Organizational effectiveness in Tennessee's community colleges**. Ed.D. Dissertation, Higher and Adult Education, University of Memphis.
- Berman, E. G. (1983). **Symbolic convergence : Organization communication and culture**. Beverly Hill, CA: SAGE.
- _____. (1994). **Deconstructing developmental psychology**. London: Routledge.

- Bouman, E.G. (1991). **Symbolic convergence: Organization communication and culture**.
New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture.
In Higher Education: Handbook of Theory and Research volume IV. New York:
Agathon Press.
- Certo, S.C., & Peter, J. P. (1991). **Strategic management: Concept and applications**.
New York: McGraw-Hill.
- Chaffee, E. E., & Tierney, W. G. (1988). **Collegiate culture and leadership strategies**.
New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Company.
- Chandler, A. D. (1962). **Strategic and structure**. Cambridge: MIT Press.
- Creswell, J. W. (2008). **Educational research planning, conducting, and evaluating quantitative
and qualitative research**. 3rd ed. Ohio: Merrill Prentice Hall.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate
life**. Reading, MA: Addison – Wesley.
- _____. (1988). **Corporate culture**. London: PenGuin.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York:
John Wiley & Sons.
- _____. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?.
Journal of Dennison culture, 11(5), Retrieved May 10, 2009, from
<http://Dennisonculture.com/research.html>.
- Dill, D. D. (1982). **The management of academic culture: Note on the management of
meaning and social integration**. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Draft, R.L. (1999). **Management**. 2nd ed. New York: Dryden.
- _____. (2001). **Organization theory and design**. Ohio: South-Western College.
- _____. (2002). **The leadership experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt College Publishers.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1991). **Organization : Behavior – structure –
processes**. 7th ed. Homewood, IL: Von Hoffman.
- Golembiewski, R. T. (1993). **Handbook of organizational behavior**. New York: Dekker.
- Gordon, J. R. (1990). **Management and organizational behavior**. Needham Height, MA:
Allyn and Bacon.

- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- _____. (1997). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. 6th ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). **Organizational behavior**. St. Paul, Min: West Publishing.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 12(6), 286-316.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). **Educational administration: Theory, research, and practice**. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- _____. (1996). **Educational administration: Theory, research, practice**. 5th ed. New York : McGraw – Hill.
- _____. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice**. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Jenk, V. O. (1990). **Human relation in organization**. New York: Harper & Row.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). **Corporate culture and performance**. New York: Free Press.
- LeCompte, M. D. & Schensul, J. J. (1999). **Designing & conducting ethnographic research** (ethnographer's Toolkit Vol. 1). Walnut Creek, CA: Altamira Press.
- Löwstedt, J & Stjernberg, T. (2006). **Producing management knowledge research and practice**. Upper Saddle, New Jersey: Prentice – Hall International.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). **Educational administration: concepts and practice**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Luthans, F. (1998). **Organizational behavior**. 8th ed. New York: McGraw – Hill.
- Mintzberg, H. (1994). **The rise and fall strategic planning**. New York: The Press.
- Mowday, R.T. (1982). **Employee organization linkage: the psychology of commitment**. New York: Academic Press.

- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). **Organizational behavior: the person – organization fit**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.
- Ott, S. J. (1989). **The organizational culture perspective**. Chicago: Dorsey Press.
- Owen, R. G. (2001). **Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform**. 7th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Owen, R. G., & Steinhoff, C. R. (1989). Towards a theory of organizational culture. **Journal of Educational Administration**, 27(3),6-19.
- Pendlebury, J., Grouard, B., & Meston, F. (1999). **The ten keys to successful change management**. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 7(9), 570-581.
- Robbins, S. P. (1997). **Essentials of organizational behavior**. 5th ed. Upper Saddle, New Jersey: Prentice – Hall International.
- _____. (2000). **Organization behavior. Upper Saddle River**. New Jersey: Prentice – Hall International.
- _____. (2001). **Organizational behavior**. 9th ed. Prentice–Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). **Management**. 7th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Roberts, K. H., & Hunt, D. M. (1991). **Organizational behavior**. Boston, Mass: PWS-Kent.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. **In Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sathe, V. (1985). **Culture and relate corporate realities**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. (1994). Organizational and managerial culture as a vacillator or inhibitor of organizational learning. **Journal of De Vos Consultancy**, 16(9), Retrieved February 16, 2009, from <http://Itconsultancy.com/extern/culture.html>.
- _____. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 10(8), 229-240.
- _____. (1999). **The corporate culture**. San Francisco, CA: Jossey – Bass.

- Schultz, M. (1994). **On studying organizational culture: Diagnosis and understanding.**
Berlin: Walter de Gruyter.
- Schwartz, H. B. (1993). **Ethnography in organizations.** Newbury Park, CA: SAGE.
- Sergiovanni, T. J. (2001). **The principals hip: a reflective practice perspective.** 4th ed.
Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1993). **Supervision: A redefinition.** 5th ed. Singapore:
McGraw-Hill International.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance?.
Organizational Climate and Culture. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly, 28(3),** 39-45.
- Smercich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. **In Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective.** Newbury Park, CA: SAGE.
- Stewart, A. (1998). **The ethnographer's method.** Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Steinhoff, C. R., & Owens, R. C. (1989). The organizational culture assessment inventory: Metaphorical educational setting. **Journal of Educational Administration, 27(3),** 17-23.
- Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (1998). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.** 2nd ed. California: SAGE.
- Tan, V. S. L. (2001). Developing achievement culture. **Journal of Culture Research, 23(9),**
Retrieved May 9, 2008, from <http://adtimes.Nstp.com/jobstory/2001/sep29.html>.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). **The cultures of work organizations.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wiles, K. (1993). **Supervision for better school: The role of the official leader in program development.** 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wright, S. (1994). "Culture in anthropology and organizational studies". **In anthropology of organizational.** London: Routledge.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู)

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ การสร้าง การเปลี่ยนแปลงและการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ

ขั้นนำ

1. แนะนำตัว สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกลงและอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ขอความกรุณาให้แนะนำตัวเอง ภูมิลำเนา ประสบการณ์การศึกษา และประสบการณ์การทำงานโดยสังเขป
2. ในปัจจุบันนี้ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานในโรงเรียนในเรื่องใดบ้าง อย่างไร
3. ท่านเดินทางไป-กลับ โรงเรียนอย่างไร ใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนวันหนึ่งๆ มากแค่ไหน ส่วนใหญ่ใช้เวลาที่โรงเรียนในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง
4. มีเหตุจูงใจอะไรที่ทำให้มาทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้
5. ท่านคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ในพื้นที่ใกล้เคียงกันอย่างไร

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

1. ขอให้เล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเท่าที่ทราบ ชื่อโรงเรียนมีที่มาอย่างไร ทำไมจึงตั้งโรงเรียนที่นี่ มีเหตุการณ์สำคัญๆ อะไรเกิดขึ้นบ้าง
2. สัญลักษณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีความหมายอย่างไรบ้าง รวมทั้งสีประจำโรงเรียน คือสีอะไร มีความหมายอย่างไร และต้นไม้ประจำโรงเรียนคือต้นอะไร มีความหมายอย่างไร
3. ปรัชญาของโรงเรียนมีการกำหนดไว้ว่าอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนบ้างหรือไม่ และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย
4. วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนมีการกำหนดไว้ว่าอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนบ้างหรือไม่ และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย

5. พันธกิจของโรงเรียนมีการกำหนดไว้ว่าอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนบ้างหรือไม่ และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย
6. เป้าหมายของโรงเรียนมีการกำหนดไว้ว่าอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนบ้างหรือไม่ และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย
7. ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีการกำหนดไว้ว่าอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนบ้างหรือไม่ และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย
8. โรงเรียนได้แบ่งโครงสร้างการบริหารโรงเรียนอย่างไร ใครเป็นผู้บริหารในแต่ละงานและมีการคัดเลือกบุคคลต่างๆ เหล่านั้นเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างไร และแต่ละคนได้มีบทบาทต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
9. โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างไร ทั้งในด้านการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
10. คุณลักษณะของบุคลากรในโรงเรียนกำหนดไว้กี่ด้าน แต่ละด้านมีรายละเอียดอย่างไรและใครบ้างที่มีบทบาทต่อการกำหนดคุณลักษณะดังกล่าว
11. โรงเรียนของท่านมีบุคคลที่ควรยึดเป็นแบบอย่างคือใคร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
12. บุคคลที่เป็นข่าววัฒนธรรมในโรงเรียน (บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน มีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง การเปลี่ยนแปลงและการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน) คือใคร เพราะเหตุใดจึงคิดว่าเป็นบุคคลดังกล่าว
13. ท่านมีความเชื่อต่อสิ่งใดในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนี้ และจากการสังเกตของท่านคิดว่าบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่แล้วมีความเชื่อในสิ่งใด และความเชื่อนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
14. ท่านมีบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร และคิดว่าทั้งองค์กรนี้มีบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงานอย่างไรและมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
15. โรงเรียนมีธรรมเนียมประเพณี หรือแนวทางอันดีงามที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันมาเป็นเวลานานอย่างไรบ้าง และมีผลต่อการพัฒนานักเรียน พัฒนาบุคลากร พัฒนาโรงเรียนและชุมชนอย่างไร แล้วธรรมเนียมประเพณีนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างไร ใครมีบทบาทบ้าง
16. โรงเรียนมีระเบียบปฏิบัติอย่างไร ในแต่ละวันมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องมีการปฏิบัติเป็นกิจวัตร และปลูกฝังแก่ครูและนักเรียน และเป็นกิจกรรมที่แตกต่างจากที่อื่น และแสดงออกถึงค่านิยมของโรงเรียนได้อย่างไรชัดเจน
17. โรงเรียนได้จัดพิธีกรรมหรืองานพิธีอะไรบ้างในแต่ละปี และยังคงสืบทอดอยู่หรือไม่ มีวิธีการปลูกฝังอย่างไร และได้ร่วมกับชุมชนหรือไม่
18. โรงเรียนมีหลักสูตรอย่างไร และทำไมถึงได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550
19. โรงเรียนมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างไร
20. บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ที่ไหน และเคยเป็นศิษย์เก่าที่นี้หรือไม่ และบุคลากรมีการแบ่งเป็นกลุ่มๆ อย่างไร แล้วการรวมกลุ่มนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

21. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างไรบ้าง ร่วมกิจกรรมอะไรบ้าง และโรงเรียนได้มีส่วนในการดูแลและประชาสัมพันธ์ท้องถิ่นอย่างไร รวมทั้งได้ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมทั้งในโรงเรียนและในชุมชนอย่างไร มีโครงการอะไรบ้าง
22. ได้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนหรือไม่ ได้มาอย่างไร และใครบ้างที่มีอิทธิพลหรือมีบทบาทต่อการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น
23. อาคารและสิ่งก่อสร้างในโรงเรียนกำหนดโดยใคร หรือองค์การใด และมีสิ่งก่อสร้างใดบ้างที่โรงเรียนมีความภาคภูมิใจยิ่ง เพราะอะไร
24. นักเรียนส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาที่ไหน มีนักเรียนนอกเขตมาเรียนหรือไม่ แล้วสภาพครอบครัวของนักเรียนเป็นอย่างไรบ้าง
25. ชุมชนมีความหลากหลายทางเผ่าพันธุ์และวัฒนธรรมหรือไม่ อะไรบ้าง แล้วความหลากหลายและความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมนั้นมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1. ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การอย่างไร และวัฒนธรรมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีผลต่อการบริหาร การปฏิบัติงาน และการพัฒนานักเรียนอย่างไร
2. ท่านคิดว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนที่มีความโดดเด่น และเอื้อต่อการพัฒนาให้ได้รับรางวัลต่างๆ และเป็นที่ยอมรับของนักเรียนและผู้ปกครองคืออะไร แล้ววัฒนธรรมดังกล่าวนั้นมีมานานแค่ไหน ใครเป็นคนสร้างขึ้น และปัจจุบันนี้ได้นำมาใช้หรือไม่ หรือมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การอะไรขึ้นมาแทนที่ ใครมีบทบาทต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด เริ่มจากอะไร มีวิธีการอย่างไร
3. มีวัฒนธรรมอะไรบ้างที่คิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน และการปฏิบัติงาน แล้วมีวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นได้อย่างไร ให้ใครมีส่วนร่วมบ้าง ใช้เวลานานแค่ไหนจึงเห็นผลจากการเปลี่ยนแปลง และมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้ามีดำเนินการอย่างไร
4. ท่านคิดว่ารูปแบบวัฒนธรรมที่ดั่งงามและเข้มแข็งของโรงเรียนนั้นคืออะไรบ้างมีมานานแค่ไหน แล้วปัจจุบันยังดำรงอยู่หรือไม่ มีวิธีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างไร

ภาคผนวก ข

ภาพบริบทโรงเรียน และกิจกรรมของโรงเรียน

ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน



ลักษณะภายในอาคารสถานที่



สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้



ความพร้อมเพียงด้านการแต่งกายของบุคลากร



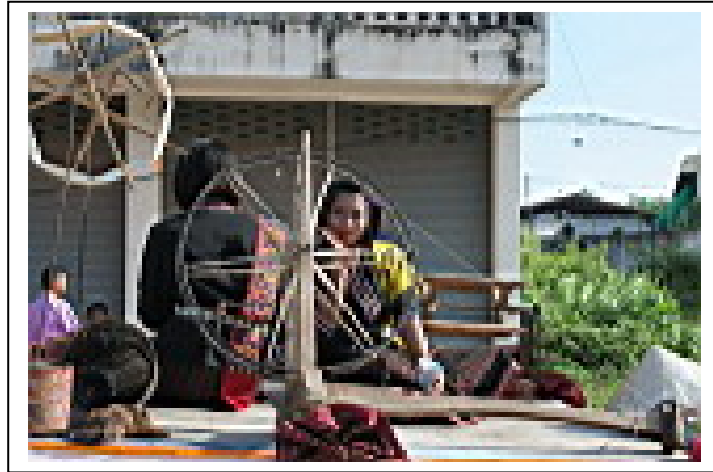
กิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน



กิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน (ต่อ)



กิจกรรมสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น



กิจกรรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม โดยให้พระสงฆ์เข้ามามีส่วนร่วม



งานผ้าป่าโรงเรียน ชุมชนมีส่วนร่วมกับโรงเรียน



กิจกรรมเลือกประธานนักเรียน



ความผูกพันระหว่างบุคลากร และนักเรียน



มหกรรมเปิดโลกทางการเรียนรู้ของโรงเรียน



ประวัติผู้เขียน

นางสาวดาววรรณ ถวิลการ เกิดเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ.2522 ภูมิลำเนาอยู่ที่ ตำบลหนองฝือ อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตร การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) เกียรตินิยม สาขา คณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปี พ.ศ.2545 จบการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ เมื่อปี พ.ศ.2548 จากนั้นเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา รุ่นที่ 5 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปี พ.ศ.2549

ประวัติการทำงาน รับราชการครูโรงเรียนคำม่วง อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบัน

ติดต่อผู้วิจัย E-mail : Dawruwan@hotmail.com